

INNOVASJON I MELLOMROMMET

En casestudie av ledelsesprosessen ved implementering av velferdsteknologi med et pragmatisk, institusjonelt bakteppe.

Av
Toivo Brennløkken

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2015





HINT

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter: Toivo Brennløkken

Tittel: Innovasjon i mellomrommet

En casestudie av ledelsesprosessen ved implementering av velferdsteknologi med et pragmatisk, institusjonelt bakteppe.

Studieprogram: Master of Public Administration

Kryss av:

☒

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høyskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

☐

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: 30.04.2015

Dato: 17.03.2015

underskrift

Forord

Da jeg begynte på MPA-studiet januar 2013 var formålet å søke ny kunnskap og innsikt i en, for meg, spennende fagsammensetning som alle hadde ulike tilnærminger til ”ny offentlig ledelse”. Spesielt fagene statsvitenskap og europeisk integrasjon har gitt meg som økonom en meget nyttig og supplerende kunnskap om kompleksiteten i offentlig sektor i dag.

Spennende og berikende har da også reisen fra 2013 til der jeg er nå vært, både faglig men også sosialt. Det faglige utbyttet, de gode foreleserne og det sosiale samværet med andre studenter, med samme mål og interessefelt som meg selv, har vært en sann glede hele veien. Gjennom studiet har jeg knyttet kontakter og fått venner som jeg tror vil følge meg resten av livet.

Min masteravhandling omhandler tema innovasjonsledelse som får stå som et uttrykk for min gradvis voksende fasinasjon rundt det økende forventningsgapet mellom det offentlig sektor har kapasitet til å produsere og det som forventes av sektoren fra stadig mer bevisste borgere. Det har vært svært interessant å få lov til å være med på den europeiske samlingen i Krakow i 2013 hvor denne tematikken stod høyt på dagsorden. Deltagere fra hele Europa samt Sør-Afrika hadde mange interessante perspektiver som ble delt.

Nå når denne avhandlingen er slutført, og masterstudiet dermed har kommet til en ende, gjenstår å takke alle som har bidratt til at jeg har ”masternåla” innen rekkevidde.

Jeg vil først og fremst takke min arbeidsgiver Kristiansund kommune og mine to ledere der som hele veien har utvist stor forståelse og stor grad av tilrettelegging i arbeidshverdagen. Uten deres velvilje og interesse hadde jeg ikke klart å gjennomføre studiet. Jeg håper derfor at kommunen vil ha nytte av oppgaven i det videre arbeidet med utvikling av ledelsesprosessene opp mot helhetlig tjenesteinnovasjon.

Under hele arbeidet med avhandlingen har jeg hatt uvurderlig støtte av min veileder Trond Stiklestad som har gitt mange gode, kritiske og kloke råd på veien.

Helt til slutt vil jeg gjerne få takke min familie, gode kollegaer og venner som har vist så stor forståelse for at mang en kveld og helg har gått med til lesing og skriving. Uten dere ville det hele ikke vært mulig. Tusen takk til dere alle!

Innholdet i denne oppgaven er ene og alene forfatterens ansvar.

Kristiansund, 17. mars 2015

Toivo Brennløkken

Sammendrag

Denne masteravhandlingen tar for seg problemstillingen *"Hvordan håndtere hovedutfordringer rundt innovasjonsledelse knyttet til implementering av velferdsteknologier?"* Tematikken rundt nyskaping og utvikling innen kommunesektoren generelt, og helse- og omsorgssektoren spesielt, fanget min interesse ganske tidlig i masterstudiet "Public Administration". Via perspektivmeldingen 2013 og kommuneproposisjonen 2014 ble det konkludert med at velferds-samfunnet vårt framover vil bli stilt overfor betydelige utfordringer. Mulige løsninger på disse samfunnsflokene er pekt på i publikasjonene NOU 2011:11 "Innovasjon i omsorg" og Stortingsmelding 29 (2012-2013) "Morgendagens omsorg". Her løftes det fram mange interessante spenningsfelt, blant annet mellom innovasjon, ledelse og demokrati. Jeg ble gjennom egenstudier fascinert av Hagen-utvalgets (NOU 2011:11) fokus på ulikheter rundt begrepene innovasjon og omsorg og særlig da rundt velferdsteknologi og omsorg.

Her skimtes en iboende spenning som påkaller nysgjerrighet og utfordrer samtidig rådende forvaltningspraksis. Avhandlingen har som formål å utvikle innsikt og erkjennelse i mønster og regulariteter mellom den kontekst som innovasjonsledelsen skal utøves i, og det strategiske mulighetsrommet mellom virksomhetens endringskraft og endringsevne. Som teorianvendelse i analysen av det empirisk materiale er brukt en pragmatisk tilnærming av institusjonell teori. Som metode- og analysestrategi er lagt til grunn en hermeneutisk forståelse av virkeligheten med bruk av kvalitativ, induktiv metode ved datainnsamlingen. Datainnsamlingen er gjort hovedsakelig gjennom personlige, semistrukturerte intervjuer basert på intervjuguide spunnet ut fra forskningsspørsmålene knyttet til problemstillingen. Dokumentanalyse er gjort på en del styringsdokumenter internt i kommunen samt overliggende styringsdokument fra direktorat og regjering samt supplerende forskningsinformasjon fra anerkjente danske tenketanker. Det empiriske feltet er søkt definering og avgrenset gjennom to hovedspor; disse spor er innovasjonsledelse som kontekstavhengig og innovasjonsledelse som prosess. Denne avgrensningen er konkretisert gjennom kontekst- og prosessbaserte hovedutfordringer samt løsningsstrategier. Funnene i undersøkelsen ble satt inn en integrert analysemodell med beskrivende ledelsesprosesser koblet til. Modellen er bygget på en institusjonell forståelse av styringsmessige, organisatoriske og ledelsesmessige faktorer. Spørsmål som er reist i problemstillingen er endelig forsøkt svart på i konklusjonen. Resultatene viser at der er ledelsesmessige utfordringer både innen politiske, atferdsrelaterte samt strukturbaserte ledelsesfunksjoner og prosesser. Løsningsstrategier for disse er avhengig av hva som innoveres og hvor i prosessen innovasjonen ligger i forhold til strategisk kontekst. Det er pekt på en mulig metode for endring av ledelsespraksis som baserer seg på prinsippet om anerkjennende lederskap. Selv om avhandlingens resultater baserer seg på mange forutsetninger er det å håpe den kan gi et lite bidrag i den pågående diskusjonen om hvordan nyskaping og samhandling i mellomrommet kan gi noen svar på hvordan imøtekomme morgendagens samfunnsfloker.

Abstract

This master thesis addresses the research question *"How to deal with the main challenges surrounding innovation management related to the implementation of the welfare technologies?"*. The theme about innovation and development within the local government sector and health and human services sector, paid my attention quite early in the master's program. Through the white papers "On long-term perspectives 2013" and "Municipality proposition 2014", it was concluded that the welfare of our society will be faced with significant challenges. Possible solutions to these wicked problems are pointed out in the publications NOU 2011:11 "Innovation in care" and the white paper 29 (2012-2013) "Tomorrow's care". Here are outlined many interesting fields of tension, for instance between innovation, leadership and democracy. I was in early stages fascinated by the Hagen Committee (NOU 2011: 11) focus on the inequalities around the concepts of innovation and care and especially around welfare technology and care. Here it glimpsed an excitement that invokes curiosity and challenge at the same time prevailing management practices. The thesis is intended to develop insight and acknowledgment among the patterns and regularities between the context and the strategic window of opportunity between the municipality's ability and structure of power. The theory application in the analysis of the empirical material, is used as a pragmatic approach of institutional theory. The method and analysis strategy is assumed a hermeneutic understanding of reality with the use of qualitative, inductive method, data collection. The data collection is mainly done through personal, semi-structured interviews based on interview guide spun out of the research questions related to the issue. Document analysis is performed on a number of governance documents internally in the municipality as well as the parent guidance document from the Directorate and the Government as well as the supplemental research information from the acclaimed Danish think tanks. The empirical field is sought setting up and bounded through the two main tracks; These tracks are innovation management as contextual and innovation management as a process. This refinement is specified through the context- and process-based main challenges as well as solution strategies. The findings of the survey was put into an integrated analysis model with descriptive management processes connected to. The model is built on an institutional understanding of organizational and managerial factors. Questions that have been raised in the research question are finally tried responded to in the conclusion. The results show that there are managerial challenges within both the political, behavioural-related as well as structural management functions and processes. The solution strategies for these is depending on the innovations and where in the process it lies in relation to the strategic context. It is pointed to a possible method for the modification of the management practices that are based on the principle of appreciative leadership. Even if the study's results are based on many assumptions, it is hoped that it can make a small contribution in the discussion about how innovation and interaction in space can provide some answers on how to accommodate tomorrow's wicked problems.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Innledning	1
2. Presentasjon av case	3
2.1. Strategi for implementering av velferdsteknologi i Kristiansund kommune	3
2.2. Strategi for implementering av velferdsteknologi i Fredensborg kommune (DK).....	4
3. Design og problemstilling	5
4. Teoretiske perspektiver	9
4.1. Teori om innovasjon og nyskaping som fenomen og prosess.....	10
4.2. Innovasjonsledelse i et teoretisk perspektiv.....	13
4.3. Institusjonell teori.....	16
4.3.1 Instrumentell rasjonalitet	18
4.3.2 Sosialkonstruktivistisk rasjonalitet.....	19
4.4. Revidert konseptuell virksomhetsmodell for integrert innovasjonsledelse.....	19
4.5. Kontekstbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer.....	21
4.5.1 Strategier for tekniske omgivelser.....	23
4.5.2 Strategier for institusjonelle omgivelser.....	24
4.6. Prosessbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer.....	25
4.6.1 Eksponerings- og erkjennelsesfasen.....	29
4.6.2 Redefineringsfasen.....	30
5. Metodiske valg	33
5.1. Metodiske tilnærminger.....	33
5.2. Forskningsdesign.....	34
5.3. Datainnsamling.....	37
5.4. Drøfting av operasjonalisering av ulike variabler.....	41
5.5. Drøfting av validitetsmessige og reliabilitetsmessige problemstillinger knyttet til det valgte forskningsdesign.....	42
6. Aanalyse.....	44
6.1. Presentasjon av funn.....	45
6.1.1 Kontekstbasert ledelsesrom for endring.....	45

6.1.2	Prosessbasert ledelsesrom for endring.....	53
6.2.	Funn sett i et pragmatisk, institusjonelt perspektiv.....	60
6.3.	Analyse av forskningsspørsmålene.....	66
6.3.1	Analyse av forskningsspørsmål og empiri knyttet til mobilisering av strategisk ledelses- og utviklingskraft.....	67
6.3.2	Analyse av forskningsspørsmål og empiri knyttet til implementeringsstrategi og innovasjonsledelse ved innføring av velferdsteknologier.....	77
7.	Konklusjoner, perspektiver og anvendelse.....	94
8.	Kilder.....	100
Vedlegg I: Figurliste.....		104
Vedlegg II: Tabelliste.....		105
Vedlegg III: Intervjuguide.....		106
Vedlegg IV: Eksempel e-post forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt.....		113

1. Innledning

"Frykt for å mislykkes er det som oftest stopper oss fra forandringer" ¹⁾

Tema for denne masteravhandlingen er satt ut fra en voksende interesse for og erkjennelse av at vi står ovenfor til dels betydelige endringer i både næringsliv og velferdssamfunn de neste tiårene. Min bakgrunn for å skrive om "innovasjonsledelse" i en offentlig kontekst er 35 års arbeidserfaring fra både privat og offentlig tjeneste. Min yrkeserfaring har vært rikholdig. Jeg har innehatt roller både som ansatt, mellomleder og toppleder.

Framtidige demografiske og økonomiske utfordringer skaper store behov for å sette virksomheter bedre i stand til å ivareta sine ulike roller, enten som samfunnsaktør eller næringsaktør. Offentlige etater generelt, og kommunene spesielt, står overfor økt etterspørsel og høye forventninger til deres tjenester, samtidig som at økonomien hos stadig flere av dem er anstrengt. I følge KS (kommunenes interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) sin arbeidsgiverstrategi mot 2020 (2007:5), er en av hovedutfordringene dette tiåret kommunenes evne til *utvikling og nyskaping*. For mange kommuner vil framtidige oppgaver kreve helt nye arbeidsprosesser og løsninger der mange ulike interessenter (aktører) er involvert på en ganske annen måte enn i dag. I NOU 2011:11 "Innovasjon i omsorg" pekes det i pkt. 2.1.2, under henvisning til St meld nr 25 (2005-2006), om framtidens omsorgsutfordringer på fem ulike utfordringer innen denne sektoren. To av dem handler om det som det blir mer av; nye yngre brukergrupper og flere eldre med hjelpebehov. Tre av utfordringene handler om det som det blir mindre av; knapphet på frivillige omsorgsytere og personell, manglende samhandling og medisinsk oppfølging samt mangel på aktivitet og dekning av psykososiale behov. I regjeringens "Helse-Omsorg-21-strategi" vektlegges *innovasjonens betydning* for omsorgssektorens framtidsutfordringer. Ett av kjernepunktene i Meld. St.29 (2012-2013) om "Morgendagens omsorg" er satsing på velferdsteknologi (VT). Videre i en fagrapport om VT fra Helsedirektoratet (2012:21) står det at: *"formålet med VT i bruk er å gi enkeltmennesket mulighet til bedre å mestre eget liv og helse, styrke det offentliges oppgaveløsning gjennom innovasjon og anvendelse av ny teknologi"*.

Som følge av at VT er sterkt ønsket fra nasjonale myndigheter (Prop.146 S 43 Kommune- proposisjonen 2014 - kap.5) til å løse sentrale utfordringer innen framtidige omsorgstjenester, vil jeg i denne forskningsoppgaven søke å finne ut mer om hemmende og fremmende drivkrefter ved innføring av VT og hvordan vi mere systematisk kommer fra idèstadiet til kollektiv praksis gitt begrensede rammer for ønsket organisatorisk utvikling.

Min tilnærming til innovasjonstemaet vil være å se nærmere på institusjonell ledelse av endrings- og innovasjonsprosesser i et strategisk perspektiv. Dette grunnet karakteren på endringsbehovet

1) <http://www.nrk.no/magasin/droppet-revisorjobb-for-svett-yoga-1.12186833>

rettet mot endring av kommuneforvaltningens premisser, strukturer og retning. Bystyret i Kristiansund har i 2014 vedtatt at arbeidet med en organisasjonsutviklingsprosess med tre overordnede rettesnorer skulle videreføres. Disse føringene var; *styrket strategisk ledelseskraft, nyorientering med bruker i sentrum og en robust forvaltningspraksis*. Siden kommunesammenslåingsprosessen i 2008 har kommunens verdifundament blant annet vært tuftet på *nyskaping og samhandling* (Kristiansund kommune 2014). Jeg er derfor nysgjerrig på hvor jeg kan finne spor etter en helhetlig nyskapingsskiltur i kommunen i dag. Min antagelse faller sammen med utgangspunktet til Hennestad og Revang (2012:132) hvori hovedkjernen i avhandlingen også befinner seg; medarbeiderne har fått med seg at virksomheten (de selv) skal bli mer brukerorientert og innføre VT som et virkemiddel for å skape kvalitativt gode og ressursvennlige tjenester, men de forstår ikke - eller er usikre på - hva de må gjøre annerledes i det daglige. De daglige gjøremålene og manglende forankring og forståelse - oppover så vel som nedover i hierarkiet - er faktorer som bidrar til at intet skjer, og at endringsvilligheten og endringsmodenheten avtar i organisasjonen. Ny forvaltningspolitikk (som en brukerorientering faktisk er) fordrer at bruker og borger må aktiveres og dras inn i selve produksjonsprosessen. Dette er aktuelle tema både innen akademia og næringsliv i dag innenfor det som kalles *åpne innovasjonsprosesser*. Det kan se ut som om kommunen ennå ikke helt har tatt innover seg overgangen til kunnskapssamfunnet hvor både ansattes og borgers utdanningsnivå er vesentlig høyere enn for en generasjon siden. Det kan hevdes at dominerende ledelsesfilosofi i kommunen fortsatt i stor utstrekning tar utgangspunkt i det som kan kalles "management"-tenkning med vertikale, hierarkiske styringsideal. Denne avhandlingen vil basere seg på en institusjonell teoriforståelse hvor *legitimitet* holdes opp som et likeverdig effektmål på lik linje med økonomisk effektivitet og som derav vil få følger for innovasjonsledelsen.

Avhandlingen har et overordnet spenn basert på de tre dimensjonene *ledelse, nyskaping og demokrati*. Med nyskaping menes her noe (tjeneste, system eller prosess) som er nytt - nyttig – nyttiggjort (<http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning1/Innovasjon/Hva-er-innovasjon/>). Begrepsforståelsen indikerer altså at nyskapingen skal være både implementert og akseptert i organisasjonen. I begrepet ledelse vurderes et forpliktende og språkskapende samspill mellom mennesker om mål og midler som sentralt. Med begrepet demokrati inndratt i denne sammenheng tenkes det på en ny offentlig forvaltningspolitikk (Johnsen 2007:98) hvor politikk og styring settes inn i en ramme bygd på fellesskapsløsninger med fokus på borgeren. Forvaltningens rolle er i dette paradigme å *tjene* (legge til rette for) borger. Her trekker Johnsen linjer helt tilbake til J.A.Schumpeters klassiske demokratidoktriner fra det attende århundre. Samspill kan her sees på som involvering av og samskaping med flere interessegrupper i en nyskapingsskiltur; det kan være alt fra medarbeidere og brukere, leverandører og borgere,

ledere og politikere. Innovasjonsledelse vil etter dette handle om *en nyskapende endring i samspill mellom mål og midler av flere aktører*. Normann (2001:3) hevder i sin berømte bok at hyppige endringer i omgivelsene gjør at endringsledelse handler om evnen til å forandre kart (nye forståelsesrammer) når landskapet rundt endres. Kontekst vil derfor stå sentralt i denne forskningsoppgaven. Avhandlingens fokus vil likevel være på det strategiske mulighetsrommet en innovasjonsleder må ha for å lykkes. Den første delen peker på det rommet som ligger i spennet mellom politisk styring og ledelse, administrativ instrumentell styring og ledelse og faglig eksperimentering og selvledelse. Den spenningen må en innovasjonsleder ha i bakhodet når jeg i oppgavens andre del tar for meg selve innovasjonsprosessen og da det endringsrommet som ligger mellom det gamle og det nye.

I neste kapittel beskriver jeg nærmere mine case relatert til implementering av VT som prosess i en offentlig kontekst med et pragmatisk institusjonelt bakteppe.

2. Presentasjon av case

2.1. Strategi for implementering av velferdsteknologi i Kristiansund kommune

Kristiansund kommune, heretter kalt primærcaset, er underlagt en rekke overliggende styringsdokument som (in)direkte skaper behov og rom for nye underliggende styringsdokument.

Kommuneorganisasjonen må forholde seg til overordnede føringer slik som nasjonale forventninger så vel som regionale forventninger.

Et av sektorplanene for helse- og omsorg er dokumentet "*Strategi og handlingsplan for pleie- og omsorgstjenestene*" 2013-2016. Alle handlings- og tiltaksplaner i kommunen skal ha opplegg for rapportering og måling av effekt. Før vedtak skal det også redegjøres for ventet ressursbruk og prioritering i forhold til andre pågående oppgaver. Inntil d.d. foreligger ingen egne strategidokument for utviklings- og innovasjonsoppgaver hverken for omsorgssektoren eller kommunen som sådan. I strategi- og handlingsplanen (Kristiansund kommune 2012:4) for omsorgssektoren heter det likevel;

Bruk av velferdsteknologi, forebygging av sykdom og nye innovative løsninger i f t organisering og bemanning vil i stor grad prege utviklingen fremover. Det heter videre at det er spesielt lagt vekt på at tiltakene skal kunne gjennomføres innenfor en realistisk økonomisk ramme.

Tiltak for å møte tekniske og institusjonelle endringer i omgivelsene framover har vært:

- Etablering av et prøveprosjekt knyttet til smarthusteknologi, opp mot dagens trykthetstelefonsystem (2013-2014)
- Full innføring av nettbrett-teknologi i hjemmetjenesten i løpet av 2013
- Pilotprosjekt etableres i distrikt 3 i forhold til nytt låsesystem i hjemmetjenestene - digitale nøkler
- Kristiansund kommune skal fortsatt være en pådriver i forhold til å ta i bruk løsninger knyttet opp mot Helsenet

Et eksempel på det siste er IKT Orkidé (interkommunalt samarbeidsorgan) som er tildelt et tilskudd på 1,7 millioner kroner for arbeid med elektronisk meldingsutveksling i Møre og Romsdal for 2013. Med meldingsutveksling menes her meldinger mellom kommuner, helseforetak og fastleger (og andre). Prosjektdeltagerne bistår kommunen i dette arbeidet. I tillegg til direkte arbeid med meldingsutveksling, har prosjektet også fokus på sikkerhetsarbeid og kvalitet i journal. Forslag til økonomisk ramme innenfor kommunens ordinære investeringsbudsjett i økonomiplanen 2013-2016 er 3,6 millioner over en fireårsperiode. Ved hjelp av ny kunnskap, organisasjonsutvikling, teknologi og hjelpemidler er målsettingen at *den enkelte kan bo lengre i eget hjem enn hva man gjør i dag*. Utvikling av VT og innovasjon i omsorgstjenestene må få mer fokus for å skape større trygghet og en bedre hverdag for mange brukere og innbyggere. Disse endringene må fremmes som en del av tjenesteutviklingen. Framtidens utfordringer vil stille andre krav til samarbeid og samhandling (arbeidsprosesskrav) med brukere, pårørende og spesialisthelsetjenesten. I tillegg vil det tvinge seg fram et behov for kapasitetsutbygging med partnere innen sivil og privat sektor. I dette ligger både styringsutfordringer så vel som ledelsesutfordringer i og med at disse framtidsmodellene både skjer innenfor og utenfor den tradisjonelle linjeorganiseringen.

2.2. Strategi for implementering av velferdsteknologi i Fredensborg kommune, Danmark

I stedet for å skjære ned på velferdsytelsene, fokuserer den danske frikommunen Fredensborg på utvikling, tilpasning og målretning av velferdstilbudet. Dette skjer blant annet gjennom aktivt å inndra borger, virksomheter, utdanningsinstitusjoner og frivillige krefter som ressurser i forhold til å skape og innovere velferd (Direktionens Ledetråd 2014).

Fredensborg kommune nedsatte høsten 2011 to styrings- og prosjektgrupper for VT med utgangspunkt i de forventede utfordringer som de vil stå ovenfor knyttet til befolkningsutviklingen og en forventet stor avgang av medarbeidere grunnet aldersopptak/ vanskelig rekrutteringsgrunnlag. Analyse av framtidssbildet med stor prosentvis økning av grupper med omsorgs- og pleiehjelp er ganske parallell med bildet for vår norske case-kommune. Det blir i denne gruppas rapport gjort et poeng av at borgernes forventninger til servicenivået vil, i beste fall, være uendret i framtiden.

Utviklingen av kommunens helse- og omsorgspolitikken gjennom ny teknologi vil være en av flere viktige veier til å imøtekomme disse utfordringer. VT rommer mange ulike fasetter og bør derfor sees på *i et helhetlig perspektiv*. Målsettingen i forbindelse med lansering av en "VT-pakke" var:

1. Borgerne skal oppleve høy livskvalitet og verdig omsorg med færre ressurser
2. Medarbeiderne skal sikres gode arbeidsforhold

3. Det skal utvikles moderne kommunikasjon mellom borgerne, medarbeiderne og samarbeidspartnere
4. Kommunen skal kunne effektivisere arbeidsstrømmer og ressurser i tilretteleggelsen av kommunens ytelser

Vi kan lese ut av disse at det er tre parter som anses som nøkkelaktører i denne utviklingsprosessen; - brukerne/borgerne, ansatte og kommuneorganisasjonen selv. Den interne styringsgruppens formål var: *først å fremst å understøtte arbeidet med utvikling og implementering av VT, herunder sikre sammenheng med andre tiltak i kommunen som understøtter VT-pakken og samarbeidet med eksterne interessenter og partnere. Styringsgruppen skal sikre administrativ og politisk forankring av og oppmerksomhet på VT-pakken.* Gruppen skal forøvrig sørge for at relevante temaer løftes opp i organisasjonen og blir satt på dagsorden.

Den eksterne styringsgruppa skal fokusere på det strategiske nivået med blant annet sikring av fremdrift i det tverrfaglige samarbeide en VT-prosess er helt avhengig av.

Prosjektgruppas formål og oppgaver var blant annet å igangsette, utprøve, evaluere og implementere 3-5 prosjekter årlig. Dette skulle gjøres ved blant annet:

- involvering av medarbeidere i forbindelse med idèutvikling, utprøving og implementering på virksomhetsnivå
- avholdelse av en konferanse med fokus på VT vinteren 2011/2012
- "fundraising"
- bruk av kommunens status som frikommune i arbeidet med utvikling av VT
- utvikling og implementering av nye organisasjonsformer og arbeidsmetoder

I 2014 vil det satses på hverdagsinnovasjon, hvor ledere og medarbeidere på den enkelte arbeidsplass tar ansvar for løpende å fornye og optimalisere oppgaveløsningen i nær kontakt med borgeren. Kommunen ønsker samtidig mere målbevisst å se på radikal innovasjon som alternativ til den inkrementelle innovasjonen i 2015. Avveining av risiko opp mot kalkulert gevinstrealisering står for danskene som avgjørende gitt sine knappe ressurser. En gruppe borgere deltar dessuten løpende i kommunens borgerpanel for VT. Det har også vært registrert stor interesse for å utprøve/implementere ny VT i organisasjonen.

3. Design og problemstilling

I strategi- og handlingsplanen for omsorgssektoren i Kristiansund (2012:4) er det definert både målsettinger og noen hovedgrep. En sentralt formulert formålsbeskrivelse er *å legge forholdene til rette for at borgere i framtiden skal bli mere selvhjulpne*. Undersøkelser foretatt av KS (2011) viser at 40 % av kommunene svarte at de ikke hadde planer om å ta i bruk VT utover

trygghetsalarmen. For å komme videre trengs gode tilpasnings- og utviklingsmål for en ny likevektsordning. Et naturlig, om enn ikke verbalt uttrykt, utviklingsmål vil være *å legge til rette for nye kapasiteter innen koalisjonen (mobilisering) og ny type tjenesteproduksjon (grensejustering,) samt en generell styrking av ledelsessystemet knyttet til utvikling og nyskaping og deres organisatoriske forutsetninger (kompetanse- og organisasjonsutvikling).*

Avhandlingen gjøres i et pragmatisk institusjonelt perspektiv som i all hovedsak vil være basert på nedenstående prinsipper:

- helhetsperspektiv (strategisk forankret - for å ivareta kommunens rolle som samfunnsutvikler (levekår)), som demokratisk arena (involvering), som myndighetsutøvende (legale krav) samt som tjenesteutvikler (samhandlende og nytenkende)
- nytteorientert (ulike legitime og effektive gevinster av politisk, kulturell og økonomisk art)
- strategisk orientert relatert til overliggende planstyring for folkehelse og myndiggjøring / ansvarliggjøring (empowerment) som må baseres på inndragning av ressurser fra nøkkelinteressenter i en åpen og gjennomiktig prosess
- bruker- og medarbeiderorientert prosess i innovasjonsprosessen

Ut fra en teknisk/rasjonell tankegang bør alle organisasjoner ha fokus på forholdet mellom mål, problemløsning og valg av virkemidler. Som caset i Danmark viser, er det først når resultatene og effektene er i samsvar med målene at man kan si at innovasjonsprosessen har lyktes. Slik vil det også være for vårt primærcase, gitt et pragmatisk nytteperspektiv. I min masteravhandling er *målet* dels å få mer innsikt og erkjennelse i hvilke faktorer som utpeker seg som kritiske utfordringer ved god pragmatisk innovasjonsledelse knyttet til innføring av VT. Videre har jeg vært ambisiøs og sagt at dels er målet å få oversikt og forståelse rundt noen løsningsstrategier som er knyttet til *institusjonell teori* og som kan fremme nyskappingsarbeidet generelt og spesielt for primærcase-kommunen. Ved å oppnå bedre oversikt og innsikt rundt temaet *ledelse av endringsprosesser*, er håpet at flere nyskapinger rundt velferdsteknologier kan se dagens lys i framtiden. Ved at fokus på utviklingsarbeid kommer til en kognitiv erkjennelse blant nøkkelinteressenter, anses sannsynligheten større for at dette temaet kommer på den formelle dagsorden. Det er viktig å slå fast med en gang at å jobbe med utviklings- og nyskappingsarbeid har en egenverdi og sånn sett kan være et mål i seg selv. I denne sammenhengen er *formålet* større enn som så og orienterer seg ut mot alle borgere slik at disse understøttes til å bli mer bevisst på sin egen helse og blir mer i stand til å mestre sin egen situasjon sammen med andre i *egne omgivelser*.

Min forskningstekniske tilnærming til tema vil være tredelt. Tredelingen tar utgangspunkt i Busch et al. (2007:27) sin konseptuelle ledelsesmodell hvor ledelse er definert som *et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*.

Definisjonen passer godt inn i en institusjonell forståelse av kommunen som organisasjon hvor det fokuseres på tre dominerende løsningsstrategier for endringsprosesser; nemlig politisk strategi, teknisk/rasjonell strategi og en atferdsorientert strategi. Målene for involverte interessenter vil endre seg sakte, men oppleves i dag i stigende grad å være i utakt med belønningene som blir produsert. Dette må få innvirkning på de mer eller mindre bevisste strategiene som legges til grunn. Strategiene er her knyttet opp til tre ulike begreper som jeg bygger min avhandling på. Disse begrepene for det første mobilisering av politisk og legitim *makt*- eller *kraftbase* blant nøkkelaktørene. For å endre balansen i bytteprosessen så må det være tilstede tilstrekkelig med endringskraft når større innovasjonsprosesser skal implementeres i en kompleks kontekst. Det andre begrepet går i en økonomisk og effektiv retning og vektlegger valg av problemløsningsstrategier og respektive ledelsesprosesser som er koblet på, og utnyttelsen av, virksomhetens iboende og potensielle *kapasiteter*.

Begrep nummer tre er forholdet som konkret tar for seg den prosessuelle endringssituasjonen mellom nåtid og framtid og fokuserer på begrepet *meningsskaping*. Ledelse av store endringsprosesser krever at *formålet* med nyskapingen er kommunisert ut i og utenfor kommunen med en tydelig hensikt og på et atferdsspråk som er forståelig og gir mening for involverte nøkkelaktører. Like tydelig må det kommuniseres rundt hva som ønskes utviklet, hvem som skal lede prosessen, hvordan den skal ledes og på hvilke arenaer som denne nyskapingen skal skje på. Legg merke til at denne tredelingen også løper parallelt langs en annen spenningsakse; den mellom demokratiske løsninger ved å inndra og forplikte borgerne i større grad, via den kommunale toppledelsen som har i oppgave å balansere effektivitetsmål opp mot legitimitetsmål ut fra de kapasiteter organisasjonen rår over, og til sist ut i selve organisasjonen med dens institusjonelle tregheter og helsefaglige prioriteringer som ofte ikke passer inn i en toppstyrt, planlagt prosess med forhåndsavklarte mål og midler. På bakgrunn av disse iboende spenningene er det god grunn til å anta at en av hovedoppgavene for innovasjonsledelse vil være å skape forståelse og aksept for en avgjørende grunn til å endre på det bestående. Premissene for innovasjonen må være omforente og prosessen må ledes i en intrikat balansegang mellom forskjellige og ofte konkurrerende interesser og mål mellom aktører som er berørt.

Hvordan denne prosessen kan ledes helhetlig vil altså være den røde tråden gjennom avhandlingen. I et forsøk på å finne svaret på hvordan denne prosessen bedre kan lykkes framover har jeg formulert en problemstilling og forskningsspørsmål til denne. Gjennom et lineært løp har jeg satt opp en forenklet modell av avhandlingens ulike stadier. Arbeidsprosessen er i virkeligheten ikke lineær. Spesielt mellom metode og analyse vil det nok være behov for en mer iterativ prosess underveis. Grovt sett kan derfor denne prosessen synliggjøres slik:



Figur 3.0: Lineær prosess mellom avhandlingens ulike faser

Etter å ha definert en klar problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål settes rammen for avhandlingens arbeid med å finne mulige svar på problemstillingen inn i et teoretisk perspektiv. De teoretiske sammenhengene drøftes i neste kapittel. I metodekapittelet (kap.5) drøftes ulike metodiske utfordringer til forskningsoppgaven, herunder hvilke empiriske felt som må oppsøkes for å kunne analysere problemformuleringen. Analysedelen er avhandlingens største og sentrale del og baseres på innhentet empiri sett opp mot teorier og modell fra kapittel 4. Avhandlingen avsluttes med et konklusjonskapittel (kap.7) hvor sentrale funn oppsummeres og belyses i en kritisk samfunnsvitenskapelig ramme.

Den definerte problemstillingen er valgt med en relativt bred tilnærming til tema. Dette er et bevisst valg fra min side for å få med alle tre involverte forvaltningsnivåer og deres iboende spenningsfelt. Disse spenningsfeltene aktiveres ytterligere i en radikal innovasjonsprosess som følge av et nødvendig *paradigmeskifte* i en allerede kompleks kontekst. Avgrensning av tema skjer dels ved å velge et strategisk perspektiv på innovasjonsledelsen som utgangspunkt for teori- og analysedelen, og dels ved å fokusere på implementeringsprosessen rettet mot fasene erkjennelsesfasen og redefineringsfasen. Dermed blir endringsdynamikken mellom disse inn mot nytt ønsket stadie av forvaltningspraksisen innen sektoren helt sentral. Problemstillingen formuleres derfor slik:

Hvordan håndtere hovedutfordringer rundt innovasjonsledelse knyttet til implementering av velferdsteknologier?

I problemstillingen fokuseres det på en undervurdert utfordring, nemlig det å gå fra prat til praksis eller sagt på en annen måte; overgangen mellom *beslutningsfase* og *iverksettelsesfasen*. I denne oppgaven settes det fokus på ny teknologi som innovasjonsdriver og dennes implementering i en sektor som historisk har vært synonymt med utvikling av institusjonell helse- og omsorgstenking. Bruk av ny teknologi som ledd i en tjenesteleveringsprosess krever nye kunnskaper og ferdigheter blant så vel helse- og omsorgsmedarbeidere som brukere og pårørende. Dette vil derfor også gi klare implikasjoner for strategisk ledelse i å snu organisasjonen ut mot førstelinje og inndra flere interessenter i ledelsesprosessen. Problemstillingen stiller et åpent spørsmål om hvilke faktorer, både ønskede og uønskede, en innovasjonsleder eller en innovasjonspådriver må håndtere når et vedtak om implementering

av VT skal rulles ut i en kompleks organisasjon. Som hjelp til å finne mulige svar på problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- A. *Hvordan kan politisk styring og ledelse bidra til at implementering av velferdsteknologi bedre kan lykkes i et brukerperspektiv?*
- B. *Hvilke kritiske faktorer finnes innen organisering og ledelse i forhold til implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren?*

Forskningsspørsmål A omhandler hvordan politisk styring og ledelse kan bidra ved innovasjonsprosesser ved å bruke sin makt- og kraftbase samt vilje til bruker- og medarbeider medvirkning ved utformingen av nye former for omsorgstjenester. Spørsmålet tar opp i seg to av de sentrale ledelsesdirektiver i primærkommunen i 2013-2014. Disse er behovet for *økt strategisk ledelseskraft* samt endrings av forvaltningspraksis fra byråkratisk forvaltningsproduksjon (versjon 1.0) til *brukermedvirkning* som sentralt forvaltningsprinsipp (versjon 2.0). Ved siden av spørsmål A så vil forskningsspørsmål B, som omhandler innovasjonsledelse i en bred fortolkning, også kunne gi nyttige organisatoriske svar på min problemstilling. Ved bruk av teori om endringsledelse (Busch et al. 2007) og institusjonell teori ønsker jeg å se på sammenhengen mellom "the logic of innovation" og ledelsesproblematikk knyttet til samhandling med både likeverdige men også mindre likeverdige interessentgrupper. For å kunne tilnærme oss den oppsatte problemstillingen vil det være formålstjenlig å bryte komponentene i problemstillingen ned i *undersøkelsesenheter* (de vi ønsker å studere), *variabler* (det vi ønsker å studere mer konkret) og *verdier* (ulike trekk enheten kan ha på variablene) (Jacobsen 2005:70). Skjematisk kan komponentene vises slik i denne studien:

<i>Variabel</i>	<i>Enhet</i>	<i>Verdi</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kontekstorienterte løsningsstrategier • Prosessorienterte løsningsstrategier 	<ul style="list-style-type: none"> • Kristiansund kommune (N) (helse- og omsorgssektor) • Fredensborg kommune (DK) (helse- og omsorgssektor) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulike sentrale trekk ved tekniske og institusjonelle omgivelser • Ulike sentrale trekk ved ledelse av strategiske, politiske og innovative ledelsesprosesser

Tabell 3.1: Utvalgte variabler, enheter og verdier for undersøkelsen

Jeg kommer nærmere tilbake til de operasjonaliserte variablene i metode- og analysekapittelet. Variablene må imidlertid ha en ramme å bli tolket i og denne rammen blir omtalt i neste kapittel.

4. Teoretiske perspektiver

Teoretiske perspektiver omhandler blant annet synliggjøring av teoretisk overblikk over mulige teorier som kan knyttes til problemstillingen. Drøftingen skal munne ut i valg av teorier og hva

disse kan fortelle oss om sannsynlige sammenhenger mellom årsaksvariabler og mulige virkninger av ulike løsningsstrategier i vårt hovedcase. På samme tid som en teori hjelper oss til å se bestemte sammenhenger, hindrer den samme teorien oss i å se den innrammede virkeligheten fra andre perspektiver og forståelsesrammer.

En av hovedutfordringene som det er pekt på i forhold til helhetlig forståelse av innovasjon som fenomen i kommunen er hvem som har *definisjonsmakten* i forhold til den framtid som står foran oss. Med utgangspunkt i en igangsatt nyskappingsprosess, relatert til teknologi og organisering, ønsker jeg samtidig å forstå *konteksten* som denne prosessen foregår i. Videre vil koalisjonens nøkkelinteressenters evne til å fornye seg i takt med endringer i omgivelsene stå sentralt som premiss for vurdering av teori. Hva som er hensiktsmessige organisasjons- og ledelsesformer vil variere med de kontekstuelle forholdene. Overgangen vi har startet på fra et tradisjonelt regelstyrt byråkrati til en mer verdistyrt og tillitsbasert forvaltningsregime forventes å være betydelig mer orientert mot omgivelsene, det vil si i første omgang brukere, pårørende og andre medborgere. Organisasjoner som samtidig skal håndtere økende intern og ekstern kompleksitet, utgjør en spesiell utfordring. Denne utfordringen ønskes møtt med blant annet et strategisk fokus på *nyskaping og samhandling*.

4.1 Teori om innovasjon og nyskaping som fenomen og prosess

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i en økonomisk tilnærming når jeg skal forklare hva som for meg ligger i en innovasjonsteori. I dette ligger en viss vektlegging av hvordan direkte virkemidler bør innrettes for å øke den økonomiske men også den samfunnsmessige *verdiskapingen*. Fokus på *kunnskap* og *kompetanse* samt *dynamisk samspill* mellom ulike interessenter, står sentralt i denne forståelsen av økonomisk teori. Målet med innføring av en tjenesteinnovasjon i organisasjonen er blant annet målsatt til å gi en bedring av kostnadseffektiviteten i kommuneorganisasjonen. Mer tid frigitt til bruker. Her kan tilføyes at innovasjon i offentlig sektor i forhold til privat sektor er mer kompleks; ergo høyere risiko og forventet lengre tid for oppnåelse av gevinstrealisering (Kinder 2013:328).

Innovasjon kommer fra det latinske ordet “innovare”, som betyr å fornye eller lage noe nytt (St.meld.nr.7 (2008-2009)). Innovasjonsteorien er opptatt av samspill og læring i grupper og miljøer. I min tilnærming er det den offentlige konteksten som er fokus for min interesse når VT som innovasjonstype skal innføres i en organisasjon. I dette “omgivelsesperspektivet” ligger, ved siden av ledelsesprosessen, institusjonelle betraktninger rundt begrepene struktur, klima, prosess og verktøy. Det er videre ofte vanlig å skille mellom to nyttige og analytiske begrep i innovasjonsforskningen:

1) **Innovasjonssystem:** Dette omhandler systemiske og interaktive faktorer i den interne og eksterne konteksten, utvikles gjerne, men ikke nødvendigvis, kumulativt.

2) **Innovasjonsprosessen:** Dette omhandler utviklingen fra idè-unnfangelse fram til markedet eller til den synlige innovasjonen. Sees ofte på som en åpen, dynamisk og ikke-lineær utviklingsprosess, vanskelig å forutsi og kontrollere.

Hva er det så som skal utvikles? Definerings av innovasjonstype kan være vanskelig i forhold til en tydelig og konsistent avklaring rundt hva som skal forbedres, hvor det skal forbedres og ikke minst hvordan. Typisk har vært å inndele mellom produktinnovasjon (oppfinnelse av nye eller forbedring av eksisterende produkter og tjenester) og prosessinnovasjon (oppfinnelse av nye eller forbedring av eksisterende produksjonsprosesser eller måten å levere tjenester på).

Denne avhandlingen bruker innføring av VT som et eksempel på nye *produkter* som også representerer nye måter å levere tjenester på. Her kan henvises til NOU 2011:11 kap.2.3.2 hvor "Teknoplan 2015" omtales som teknologistøtte til omsorg. Her heter det blant annet at; *"Omsorgstjenestene har et stort uutnyttet potensial for å ta i bruk tilgjengelig teknologi og for å utvikle ny. Dette gjelder både VT som kan gi brukerne større trygghet og bedre mulighet til å klare seg selv i hverdagen, telemedisinske løsninger til hjelp i behandling, tilsyn og pleie og teknisk støtte til kommunikasjon, administrasjon og forvaltning som frigjør mer tid til direkte brukerkontakt"*. Planen legger stor vekt på opplæring og kompetansetiltak, organisasjonsutvikling og utvikling av samarbeidsarenaer for innovative kommuner og fagmiljø.

I tillegg til produktinnovasjonene kommer de omkringliggende innovasjonstyper så som organisatorisk og administrativ innovasjon, konseptuell innovasjon og systemisk innovasjon. Avhandlingen tar i det følgende for seg typen *prosessinnovasjoner* som berører fagdisiplinene ledelse, styring og organisasjon. Disse endrer forholdene blant organisasjonens medlemmer og berører regler, prosedyrer, strukturer, kommunikasjon og utveksling blant organisasjonens ansatte og mellom omgivelsene og organisasjonens ansatte. De er primært opptatt av *hvordan* tjenester utføres (Abernathy og Utterback 1978; Damanpour og Gopalakrishnan 2001 i Walker 2013:497). Gitt disse vidtrekkende typer av prosessinnovasjoner deles disse gjerne opp i henholdsvis administrative, organisatoriske og teknologiske. I min oppgave vil jeg avgrense studiet av innovasjonsprosesser til hovedsakelig å gjelde administrative og organisatoriske prosesser. I dette legges blant annet nye tilnærminger til motivasjoner og belønninger til ansatte, tenke ut ny strategi og struktur på oppgave og enheter samt endre organisasjonens ledelsesprosess(er) (Daft 1978; Kimberly og Evanisko 1981; Light 1998 i Walker 2013:497). Disse endringene vil jeg ta sikte på å belyse i en integrert modell (kap.4.4) som hensyntar sosio-økonomiske / politiske såvel som sosio-kulturelle faktorer i en offentlig organisasjon. De administrative prosessene vil imidlertid støtte på en annen type innovasjon som Damanpour kaller støtteinnovasjoner (gjengitt i Walker 2013:497). I dette legger han en type som behandler

forholdet mellom organisasjon og dets omgivelser. Typisk for denne typen innovasjon er at suksessfull overføring er avhengig av eksterne faktorer som er ute av kontroll for den interne administrasjonen. Denne typen innovasjon involverer arbeidet med den offentlige administrasjonen og forvaltningen med eksterne aktører som bedrifter, organisasjoner, innbyggere og brukere. Forholdet mellom kommunen og dens omgivelser tas spesifikt opp i underkapittel 4.5.

En annen måte å vinkle temaet om hva som skal utvikles i organisasjonen er å se på graden av endring. Ønsker jeg å se på vår implementeringsprosess som såkalt inkrementell endring eller en radikal endring? Og ønsker jeg å betrakte prosessen som planlagt og styrt eller bare framvoksende? Dette vil kunne få følger for hvilke teorier som best tar hensyn til formålet med denne oppgaven og hvilke som treffer litt på siden.

Busch et al. (2007:40) referer til Antonsen og Beck-Sørensen (2000) når vi skal tilnærme oss ulike endringsteorier og hvordan vi på en enkel måte kan klassifisere disse. I sin typologisering av ulike endringsteorier tar de utgangspunkt i to dimensjoner: *impulsretning* og *intensjonalitet*. Følgende tabell kan illustrere en enkel klassifisering av typologiene:

	Impulsretning		
		Hierarkisk styrte endringer (nedstrøms)	Ikke-hierarkisk styrte endringer (oppstrøms)
Intensjonalitet	Planlagt endring	<ul style="list-style-type: none"> Rasjonell reformteori Funksjonell kulturteori 	<ul style="list-style-type: none"> Rational choice-teorier
	Ikke-planlagt endring (framvoksende)	<ul style="list-style-type: none"> Teorier om politisk dysfunksjonalitet og implementering 	<ul style="list-style-type: none"> Livssyklus-teorier Populasjonsøkologi Sosiologisk nyinstitusjonalisme Historisk nyinstitusjonalisme

Tabell 4.1: Forandringsteorier (Antonsen og Beck-Jørgensen 2000)

Jeg vil i den videre klassifiseringen og valg av teorier underkapittel 4.3 kort ta for meg de viktigste typene av teorier og holde disse opp mot vårt hovedcase med drøfting pro et contra i forhold til relevans mot valgt problemstilling.

En innovasjonsprosess kan grovt sett deles opp i en initieringsfase, en beslutningsfase og en implementeringsfase (Rogers 2003:421). Her er skissert en forenklet lineær modell tilpasset spredning av VT etter Clark & Goodwin (Helsedirektoratet 2012:23) basert på denne fasetenkingen:



Figur 4.1: Fasemodell implementering av velferdsteknologier

Første fase i *implementeringsfasen* gjelder adoptering av innovasjonsideen inn i institusjonen med enhetens historikk og kultur. Nye organisasjonsoppskrifter er ofte utdelige og uavklarte, og de må tolkes og oversettes før de bringes inn i en ny organisasjon (Sahlin-Anderson 1996). I implementeringens andre fase vil innovasjonen spres i organisasjonen slik at meningen med den gradvis bli mer klar for medlemmene. Organisasjonen diskuterer innovasjonen og etablerer en felles forståelse av denne. Innen denne forståelsesrammen vil organisasjonsmedlemmenes mening og oppfattelse av innovasjon konstrueres over tid gjennom en sosial prosess av menneskelig interaksjon.

Denne avhandlingen vil ta for seg implementeringsfasen av en utviklingsprosess og ut fra vår fasemodell så ville det naturlige være å sette fokus på fasene *redefinering* og *tydeliggjøring*. Det vil jeg også gjøre i kapittel 4.5 om de strategiske og ledelsesmessige hovedutfordringer ved spredning av den velferdsteknologiske innovasjonen som er utprøvd så langt. I tillegg legges det opp til en teoretisk beskrivelse av historiens og omgivelsenes viktige premissleverandører for et vellykket paradigmeskifte innen en politisert og demokratisk organisasjon. Imidlertid er det ikke uvanlig at prosessens initialfaser her omtalt som *agendasetting* og *matching* ikke er behandlet på en tilstrekkelig måte i forhold til prosessens viktigste interesser. Empirien har også vist at det vil være påkrevet å se nærmere på disse fasene også (diagnostisering) spesielt i forhold til de løsningsalternativene som vil bli teoretisk omtalt i kapittel 4.6 og selvsagt bli gjort gjenstand for drøfting under selve analysen.

4.2 Innovasjonsledelse i et teoretisk perspektiv

God ledelse som bidrar til innovasjon og omstilling samt utvikling av de ansattes kompetanse er en *forutsetning* for at kommunen kan levere tjenester av god kvalitet. Dette står å lese i primærkommunens årsrapport (2014:78). Hva er så god ledelse og hvem utfører egentlig ledelse?

Ledelse er et abstrakt begrep. Begrepet eksisterer i relasjoner og i fantasien/forestillingene hos parter eller aktører i ulike relasjoner i eller utenfor kommuneorganisasjonen.

Som for innovasjonsbegrepet så eksisterer det ingen enkel definisjon av ledelsesbegrepet. Jeg

har som mål i denne oppgaven å finne fornuftige begreper på ledelse som kan settes i en norsk og offentlig sammenheng og som samtidig fanger opp strømninger i tiden.

Skiftet av forvaltningsparadigmer er hos Johnsen & Johnsen (2011:239) forstått som et skifte som bunner i utvikling av *kunnskapsregimer*. Dette vil, som utdypes nærmere i underkapittel 4.3, få implikasjoner for ledelsesprosessen under implementeringsprosessen. Stikkord her er den samfunnsmessige utviklingen av synet på kunnskapsdannelsen (epistemologien) samt synet på forvaltningens oppgaver (ontologien). Vanebo & Murdock (2011) omtaler i denne forbindelse en interessant hovedlogikk innen organisasjons- og ledelsesfeltet: 'logic of innovation'. Denne betegnelsen representerer et institusjonelt entreprenørskap og refleksiv kunnskap. Her ses lederen som en kreativ rollespiller som er i stand til å tolke normer og institusjonelle spilleregler. Her knytter Vanebo også ledelseslogikkene til et pågående paradigmeskifte innen offentlig forvaltning: fra tradisjonell offentlig styring, via New Public Management til dagens nettverksstyring, hvor lederen som den kreative rollespilleren (klanledelse) representerer nettverksstyring (aktørstyring) som forvaltningsmodell.

Det kan være hensiktsmessig å være tydelig på en del ledelsesmessige begrep i fortsettelsen. Derav legges til grunn at en *leder* heretter er en person som har fått ansvaret for å nå vedtatte mål i organisasjonen og som har nødvendig beslutningsmyndighet. Med *ledelse* forstås ledelsesfunksjonens forhandlinger med interessentene samt de aktiviteter som er rettet mot å realisere organisasjonens forpliktelser i kontraktene i koalisjonen. Forutsetningen som legges til grunn her er at det eksisterer et tilstrekkelig handlingsrom for selvstendige beslutninger. Med *lederatferd* forstås all organisatorisk atferd som er rettet mot å ivareta ledelsesfunksjonen. Implikasjonen her er at alle medlemmer i kommuneorganisasjonen samt representanter fra interessegrupper kan komme i situasjoner hvor de av og til utfører lederatferd eller ledelse. Ledelse kan dermed utøves av personer som ikke formelt sett er ledere (Busch, Vanebo og Dehlin (2010:325).

Jeg velger å bygge min avhandling på den operasjonelle ledelseslæren som er utviklet av Erik Johnsen, hvor ledelse er definert som *et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker* (Busch et al. (2007:27)). Forståelsen legger til grunn at organisasjonen betraktes som *en koalisjon av grupper og interesser, som hver for seg forsøker å oppnå noe fra kollektivet gjennom interaksjon med de andre, og enhver har sine egne preferanser og mål*. I interessentmodellen (Busch, Vanebo og Dehlin (2010:68)) skilles det ikke mellom grupper som befinner seg utenfor eller innenfor organisasjonens grenser. Ledelsesmodellen tar opp i seg et helhetsperspektiv på ledelse som forfatteren også stiller seg bak og som passer ganske godt til å arbeide med ledelsesutfordringer i en offentlig kontekst. I

en virkelig verden er det jo definitivt slik at et instrumentelt syn på ledelsesfunksjonen lever side om side sammen med et mer fortolkende syn som blant annet vektlegger politiske og psykologiske forhold til, og i, organisasjonens ulike systemer og prosesser. Lederteorien til Johnsen baserer seg på følgende fire elementer;

Måltyper:

- Driftsmål - bidrar til å tilpasse bidrags- og belønningsbalansen på kort sikt
- Tilpasningsmål - skal sikre at organisasjonen forandrer seg i takt med nye ønsker fra interessentene
- Utviklingsmål - ledelsen jobber aktivt med selv å påvirke sine omgivelser og skape forandringer i disse slik at bytteprosessen kan endres

Problemløsningsmetoder: (jf. eget underkapittel 4.6)

- Analyse/syntese - en rasjonell prosess
- Interaksjon /samhandling - en prosess mellom personer med ulike mål, kompetanser
- Søke/lære - en prosess som søker ny læring, nyskaping og atferdsmessige endringer

Språkskaping og ulike språkkoder:

Her sees det på begrepsapparatet eller den språkkoden som benyttes. Har ledelsen utviklet et "felles språk" (atferdsspråk) som setter den i stand til å arbeide med sine problemer på en konstruktiv måte? Har ledelsen kunnskaper nok til å kunne gjennomføre en større omstilling? I tillegg belyses selve kommunikasjonsprosessen. Er ledelsen i stand til å tolke de signalene den får fra sine medarbeidere? Er det åpenhet og tillit nok i ledergruppa?

- Beslutningsspråk - fagspråk som blant annet bygger på kvantitative metoder for å ta en beslutning
- Atferdsspråk - språk som er utviklet for å forstå og regulere menneskelig atferd
- Systemspråk - språk som sikter mot en helhetsforståelse for hvordan forskjellige systemer fungerer – enten det er menneskelige eller andre systemer.

Samspill mellom interessenter:

Ledelse kan her sees som meningsskapende påvirkning (forståelsesrammer) og som fasilitator for endringsprosesser. Den samlede ledelsesprosessen i en organisasjon kan ses på som summen av den totale atferden som benyttes til "målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill".

Prosesstenking handler blant annet om å utfordre og reflektere over våre grunnleggende tankemåter og forestillinger. En situasjon er ikke noe atskilt fra lederen, men snarere noe lederen er med på å skape. God ledelse fra et prosessperspektiv er å kontinuerlig basere sine handlinger på det som skjer her og nå, og ikke basere dem på en kunstig situasjon som ikke eksisterer i praksis. Dette representerer derfor en slags dobbeltkretsrefleks rundt ledelse og

læring. Ledelse av innovasjonsprosesser handler om stabile rutiner og prosesser som brytes opp og at etablerte oppfatninger samt maktforhold utfordres. Ledelsens rolle er avhengig av hvilket perspektiv vi har for den rådende handling. Johnsen og Johnsen (2011:227) ser på innovasjonsledelse ut fra tre perspektiver: *instrumentell* ledelse, *institusjonell* ledelse samt *ideologisk* ledelse. Det å lede implementeringsprosessen vil av mange sees på som en klar mål/middel-rasjonalitet. Dette vil bli problematisert i neste underkapittel.

Avhengig av strategisk ståsted og hvilke fasetyper vi ønsker å ha fokus på i utviklingsarbeidet knyttes det ulike ledelsesprosesser til ulike delsystem i den konseptuelle organisasjonsmodellen (jf. kap.4.4). Disse ledelsesprosessene kan kobles til et overordnet analyse/syntese-arbeid som har sitt hovedmål å avklare strategiske mulighetsrom for organisasjonen. De kan også knyttes til politiske ledelsesprosesser som har sitt hovedmål å mobilisere nøkkelinteressenter med tanke på ønskede ressurser og nødvendig støtte i form av en avklart maktbase. Vi opererer også med ledelsesprosesser knyttet til mere innovative eller eksperimentmekanismer. Denne prosessstypen innebærer organisasjonslæring (legge grunnlaget for utvikling i atferdssystemet), systematisk prosjektutvikling (læring rettes mot utviklende prosjekter) samt prosjektimplementering (innovasjonsaktiviteter implementeres og danner grunnlag for nye læringsprosesser).

Et strategisk perspektiv på utviklingsledelse tilsier at ledelsen må arbeide aktivt med både tilpasning til endringskrefter i omgivelsene og utvikling av relasjonene til alle interessentene (eksterne og interne). Således må vurderinger av det eksterne ha intern legitimitet når det omsettes i tiltak. Strategisk "management" må utvikles mot strategisk ledelse, og internt samarbeid i virksomheter mot samarbeid og læring mellom virksomheter på flere plan. Sett med historiske briller vil en medarbeiderdrevet utvikling med strategisk perspektiv kunne bli en videreføring av den "norske arbeidslivsmodellen" og et betydelig innhold i hva vi kan kalle utviklings- eller innovasjonsledelse (Hennestad og Revang 2012:123).

I min teoretiske tilnærming vil jeg søke å integrere disse ulike perspektivene i en pragmatisk form for helhetlig strategisk utviklingsledelse.

4.3 Institusjonell teori

En organisasjonsteoretisk tilnærming til studier av organisasjonsatferd kan i følge Scott (1992) skje med tre ulike perspektiv. Disse ulike syn er å se på organisasjoner som henholdsvis rasjonelle systemer, naturlige systemer eller som åpne systemer. Valg av perspektiv her vil ha stor betydning for både synet på organisasjonsendringer og utviklingsledelse. Siden valg av kommune som studieobjekt er tatt mener jeg det gir seg mye selv at det er det *åpne* systemsynet som bør legges til grunn ved videre teorivalg. Kommunen er per definisjon en svært kompleks organisasjon som konstitueres av sine omgivelser. Det kan vi trygt legge til grunn ut fra kommunens fire formelle roller den har å spille som henholdsvis myndighetsutøver, demokratisk

arena, samfunnsbygger og ikke minst som tjenestetilbyder. I følge Scott (1992:25) defineres vår kommune dermed som følger: "*En organisasjon sett som system med gjensidig avhengig aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av - og avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av - de omgivelsene som de opererer innenfor*". Innovasjonsledelse ses i dette perspektivet på som kommunens relasjon med dets omgivelser og interessenter og hvor endringsprosesser kan forstås som endring i (u)formelle avtaler som ligger til grunn for tjenesteutøvelsen basert på endringspress og utviklingsmuligheter som ligger i disse.

Et åpent systemperspektiv peker mot teorier som er fundert innen rene økonomisk-rasjonelle teorier basert på klare mål-middel-logikker og årsak-virknings-forhold med hovedfokus på *effektivitet*. Perspektivet peker imidlertid også mot institusjonell teori og ny-institusjonell økonomisk organisasjonsteori. For at organisasjonsendringer i enheten skal være vellykkede må aktørene oppfatte disse endringene som *legitime*. Legitimitet står sentralt som begrep innenfor institusjonalismen. Når større utviklingsprosesser innføres i en kompleks organisasjon vil det, oppstå uforutsette hendelser som en instrumentell virkelighetsforståelse ikke har innkalkulert i sitt endringsprogram. Philip Selznick (1957), som regnes som hovedarkitekten til teorien, mente at mange aktører i en institusjon har andre preferanser enn de som kan avdekkes av streng rasjonell nyttetenking i nyklassisk økonomisk teori. Medlemmene kan derfor finne på å danne uformelle kulturer og strukturer ved siden av den formelle. Selznick fant også ut at organisasjonen ble formet (over tid) av krefter som ligger utenfor dens vedtatte strukturer og mål. Aktørene i en institusjonsaktig organisasjon opptrer ofte i samsvar med de dominerende institusjonelle krav om konformitet (Busch et al. 2007:79). Den institusjonelle tenkningen åpner opp, i tillegg til økonomiske, også for psykologiske og politiske aspekter ved organisasjonens funksjon.

Innenfor det åpne systemperspektivet går det et skille mellom *funksjonalistisk* perspektiv, med rasjonelle modeller og hovedfokus på rasjonalitet og effektivitet, og et *fortolkende* perspektiv som tar utgangspunkt i at en organisasjon er en sosial organisme (mennesker og deres atferd) som formes av organisatoriske krav (Scott 1992). Institusjonelle forventninger og krav er i denne sammenheng forventningen om spesielle handlingsmønstre som ligger i offentlige reguleringer, samfunnmessige normer og verdier og kognitive forståelsesrammer.

Det å oppføre seg i overensstemmelse med sosialt skapte institusjoner gir handlingene legitimitet. Herigjennom representerer institusjoner en viktig drivkraft. Gjennom å utnytte kraften i denne legitimiteten som i følge Suchmann og Scott i Busch et al. (2007:85), kan være *pragmatisk, regulativ, normativ og kognitiv*, styrker virksomheten sitt omdømme. Virksomheter som kan ha vanskelig for å dokumentere effektivitet (for eksempel helse- og omsorgssektor), kan søke å oppføre seg som andre "moderne og effektive" virksomheter gjennom å kopiere

deres organisasjons- og ledelsesformer. På denne måten sikres legitimitet og nødvendig støtte fra omgivelsene. Nedenstående tabell markerer de viktigste elementene innenfor de to ulike forståelser innen institusjonell teori.

Perspektiv	Funksjonalistisk	Fortolkende
Virksomhet	Rasjonelt åpent system	Naturlig åpent system (begrenset rasjonelt)
Omgivelser	Objektive	Iscenesatt (sosiale konstruksjoner)
Strategi	Rasjonell Intensjonell	Framvoksende Adaptiv
Lederen	Analytiker/ beslutningstaker	Meningsskapende aktør
Endringer	Strukturer Prosesser Belønninger	Virkelighetsoppfatninger Kunnskapsmønstre
Endringsstrategier	Teknisk-rasjonell	Politisk Atferdsmessig

Tabell 4.3: Teoretiske perspektiver

4.3.1 Instrumentell rasjonalitet (funksjonelt perspektiv)

Innenfor den *funksjonelle* rammen ses kommunen på som et rasjonelt system og som har et reflekterende syn på sine omgivelser. Rollen til ledelsen her vil være å innta en analytisk holdning og rasjonelle, målbare fakta legges hovedsakelig til grunn for beslutninger om framtiden. Organisasjonsendringer skjer i denne forståelsen ved å endre strukturmønstre, organisatoriske prosesser og belønninger av ny atferd. En grunnleggende antagelse i dette perspektivet er å se på kommunen som et hierarkisk system slik at styring foregår i en koordinert setting i samsvar med nedstrøms planlegging av innovasjonsprosesser. En "management"-typologi for ledelse som funksjon. I tillegg vektlegges mest mulig harmoni mellom mål og midler samt å optimere resultatene i henhold til en kost/nytte-betraktning. I henhold til problemløsningsalternativer, som jeg skal komme tilbake til, legges følgelig et teknisk-rasjonelt syn bak som retning for valget. Det instrumentelle synet på organisasjoner / styringsparadigme har vært det dominerende, er vel det også fortsatt, innen organisasjonsforskningen siste 50 år. Funksjonalistisk, teknisk-rasjonelt, instrumentalistisk og modernistisk, dette teoretiske perspektivet har mange navn. Hva kan så hovedgrunnen til denne populariteten være?

Rasjonalitetsmetaforen vektlegger klarhet, sammenheng og konsekvens på en tydelig måte. Et teknisk-rasjonelt syn på endringer er primært rettet mot strukturelle og funksjonelle forhold i organisasjonen. Styrken ligger i at dette kan være en effektiv måte for å endre medlemmenes atferd samt en effektiv måte å evaluere resultatene. Typiske trekk ved denne rasjonaliteten er;

- at fokus settes på effektivitet og produktivitet

- at organisasjonen betraktes som et produksjonssystem
- at den prinsipielle løsningsteknikken er restrukturering
- at leder og eksperter fungerer som endringsagenter
- at endringene bygger på rasjonelle kalkyler

Svakheten i dette organisasjonssynet ligger i at konseptet kan ha liten forankring og aksept i organisasjonen, og at det derfor kan generere mye motstand blant interessentene ved endringsprosesser. Som jeg skal komme tilbake til mer utfyllende i analysekapitlet viser de innsamlede data blant annet at begge casekommuner styres hovedsakelig etter en instrumentell rasjonalitet.

4.3.2 Sosialkonstruktivistisk rasjonalitet (fortolkende perspektiv)

Innenfor den *fortolkende* rammen ses kommunen på som et institusjonelt system hvor forholdet til omgivelsene er åpne og dynamiske. Her velger man å innta en fortolkende rolle vis à vis sine interessenter, sine omgivelser og sine innovative prosesser. Her tas ikke systemet for gitt men er i stedet gjenstand for sosiale konstruksjoner i mange lag og former. De ulike tolkningene som skjer hele veien vil fortone seg ganske annerledes i de respektive sosiale gruppene i kommuneorganisasjonen og det søkes i denne sammenheng etter *mening*. Her er Karl Weick (sitert i Busch et al. 2007:19) en vesentlig bidragsyter. Organisering etter Weick sin mening vil orientere seg mot adekvat informasjonsbehandling som må utøves for å håndtere tvetydighet og usikkerhet i omgivelsene. Med dette kan vi si at her står *prosessene* lagt sterkere enn strukturene (i motsetning til det funksjonalistiske synet). Den informasjon som fanges opp fra omgivelsene vil bli tolket ut fra dominerende forestillinger og gitt mening ut fra tidligere erfaringer til den enkelte interessent. Meningene må her sees opp mot virksomhetens grunnleggende *formål* og eller *verdier* som den er basert på. Kultur sees her på som et system med kollektiv mening gjennom virksomhetens *fortolkningssystem* (Daft og Weick sitert i Hennestad 2012:61).

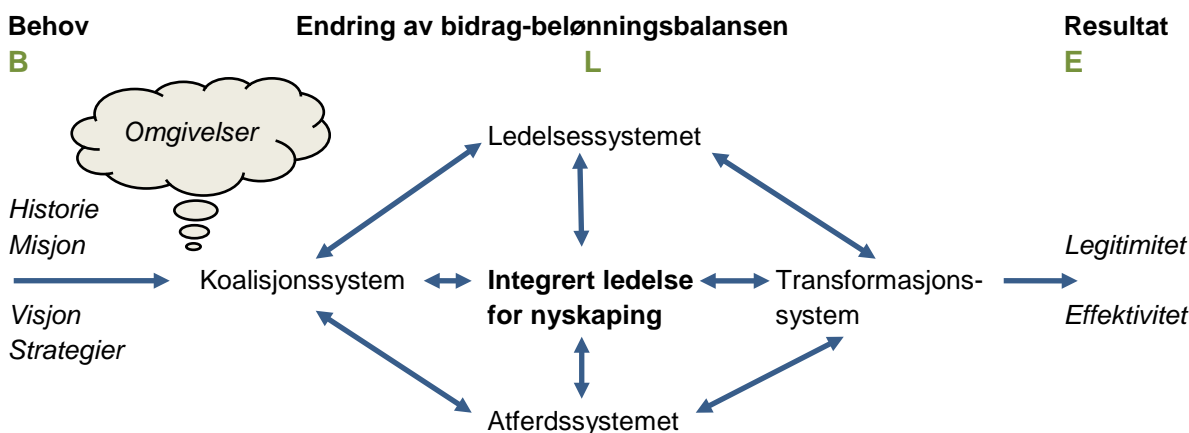
Rollen til ledelsen vil være å forme kontekst, skape forståelsesrammer som er hensiktsmessige gitt formålet samt håndtering av mange kryssende interesser. En "leadership"-typologi for ledelse som funksjon. Organisasjonens endringsstrategi vil ofte betraktes som et *mønster* som vokser fram gjennom kontinuerlig tilpasning til omgivelsene. Organisering skjer ofte som "adhocracy" (Quinn:1988:40). I henhold til problemløsnings-alternativer legges det føringer mot atferdsmessige og politiske endringsstrategier som hovedvalg. Basert på tabell 4.1 (framvoksende og ikke-hierarkisk endring) anses institusjonell teori og spesifikt sosiologisk/historisk nyinstitusjonalisme som adekvat i en fortolkende ramme.

4.4 Revidert konseptuell virksomhetsmodell for integrert innovasjonsledelse

I en kompleks organisasjon som den kommunale vil det være lite hensiktsmessig å kun støtte seg på et perspektiv når strategisk utviklingsledelse skal bedrives. Jeg har tatt for meg det

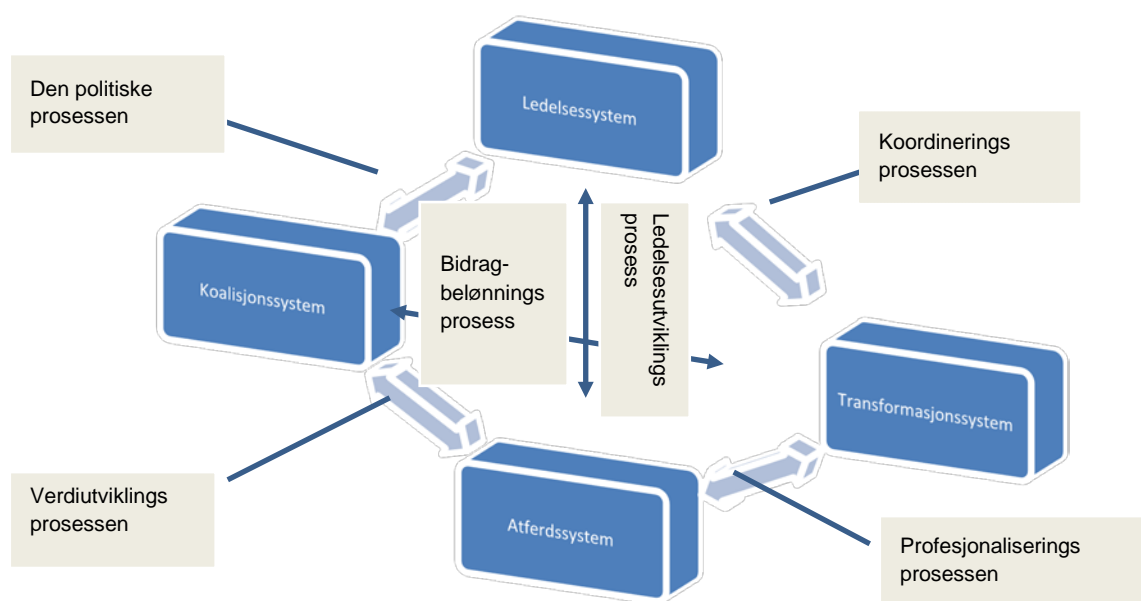
funksjonalistiske og fortolkende perspektivet. I tillegg opererer Busch et al. (2007:66-68) med et tredje og supplerende strategiperspektiv som en søke/lære-prosess. Med et handlingsteoretisk utgangspunkt forankret i organisasjonslæring kan det hevdes at strategisk ledelse må ha fokus på virksomhetens handlinger og omgivelsenes respons på disse handlinger (Overmeer gjengitt i Busch et al. 2007:61). Det gir da mening å snakke om strategisk læring, og det blir særlig interessant å studere sammenhengene mellom strategiske intensjoner, strategiformulering og selve implementeringen av strategiene. I dette synet ligger også utviklingen av og dynamikken rundt den *tause* kunnskapen. Med referanse til den japanske professoren Itami poengteres nettopp den unike kjernekompetansen eller dypstrukturene hos kommuneorganisasjon som summen av de verdier som ligger i historien, kulturen, prosedyrene, ledelsessystemet eller de normative samspillsprosessene mellom nøkkelinteressentene.

Hensikt med å gjøre bruk av en organisasjonsmodell i analysen er dels å bedre visualisere de forholdene som senere i oppgaven skal analyseres og dels å vise sammenhengen mellom det store bilde og nærbildet av den konkrete utviklingsprosessen. Det er her valgt å ta utgangspunkt i en modell som viser ulike delsystemer som kan være avgjørende for endringsprosessens grad av suksess (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:26). De fire sentrale delsystemene i modellen er koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet. Modellen peker på hvordan disse systemene er koblet sammen. Den gir derfor grunnlag for integrasjon på flere forvaltningsnivåer.



Figur 4.4.1: Revidert integrert organisasjonsmodell - systemorientert (Busch et al.)

I forbindelse med innovasjonsledelse er prosessene mellom de ulike delsystemene av stor viktighet. De viser at endringer i ett system vil påvirke de andre systemene, og gjennom en gjensidig avhengighet vil det bli skapt et komplekst mønster av endringsprosesser i organisasjonen. Jeg vil komme tilbake til hvor hovedinnsatsen skal settes inn i vårt primærcase i underkapittel 4.6.. Nedenfor følger den konseptuelle modellen i et prosessperspektiv:



Figur 4.4.2: Revidert integrert organisasjonsmodell - prosessorientert (Busch et al.)

4.5 Kontekstbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer

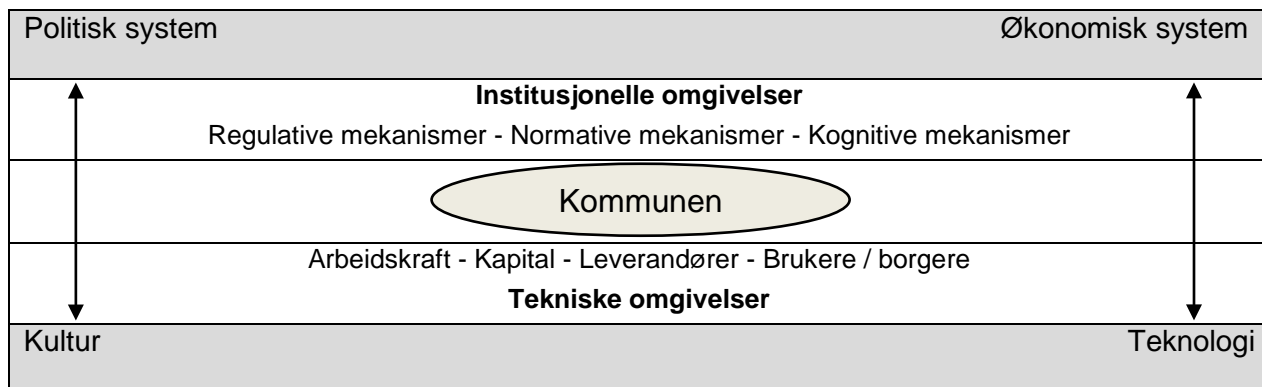
Dette underkapittelet vil ta for seg kommunens *omgivelser* eller kontekst som forutsetning for å kunne foreta en radikal endring av kursen innenfor organisering og ledelse av innovasjonsprosesser i forvaltningen. Jeg velger å ta med kontekst som et sentral parameter i teoridelen og følgelig inn i analysedelen da dette anses å ha en stor betydning i forhold til problemstillingen. Deler av dette kapitelet vil dvele litt rundt *politisk ledelse* som en ny trend innen offentlig ledelse og utvikling. Spenningen mellom ledelsesfunksjonen og innovasjonsfunksjonen vil i en stor utstrekning være bestemt av type politisk styring. I det ligger blant annet en latent spenning mellom brukerdrevet (initiert og drevet av institusjonen) og borgerdrevet innovasjon (Bason sitert av Farr (2013:456)). En annen type ledelse som er i vinden er *verdibasert ledelse* med dets forankring i normativ legitimitet (Busch 2011:253). Her utvider han vår ledelsesmodell til også å omfatte verdiutviklende prosesser som er forankret i organisasjonens verdigrunnlag og som strategiske samspillsprosesser må ta høyde for.

Hva handler så egentlig innovasjonsledelse om? Hennestad og Revang (2012:129) er av den oppfatning at det handler om å få virksomheten til å fungere på en annen måte vis-à-vis omgivelsene. Han refererer til for eksempel kulturforskjeller mellom grupper (svensker og nordmenn) og utfordringer når nye måter å arbeide på skal implementeres inn i en annerledes hverdagsvirkelighet. Spesielt vanskelig kan det være hvis ideene er utfordrende og kommer fra "en av våre egne". Det ligger nok noe i ordtaket om at "det er vanskelig å bli profet i eget land".

Endring av det bestående krever endring av *kollektive* handlingsmønstre. For å få dette til kreves forankring i toppledelsen eller "management". Det kreves med andre ord *politisk vilje* til å transformere gammel tenkemåte til ny. En helhetlig innovasjonsledelse handler om å få folk til å endre atferd. Den integrerte innovasjonsledelsen handler om å skape tilslutning og en forpliktelse i hverdagsvirkeligheten mot den nye kursen som er satt og et momentum i bestrebelsene på å komme dit. Det handler om menneskelig samspill som må baseres på meningsskapende kommunikasjon. Sentralt for den senere analysedelen i kapittel 6 er hvordan kommunens toppledelse normativt og faktisk kan håndtere disse endringskreftene slik at de kan omgjøres og skape ønsket strategisk endringskraft inn i de definerte endringsrommene.

Strategisk ledelsesrom for endring

Med strategisk ledelsesrom for endring menes her hvordan den strategiske kapabilitet legger til rette for leder til å utvikle virksomheten strategisk eller langsiktig i en bestemt retning. Innenfor vår organisasjonsmodell kan de viktigste kapabilitetene sorteres inn i tre ulike rammer for forståelse av forvaltningspraksisen i en kommune. Innen for den teknisk/rasjonelle forståelsen vil det være omfanget av disponible ressurser som er sentralt. Innenfor den atferdsmessige forståelsesrammen vil det være kompetanse (læring) som er den viktigste parameter og innenfor den politiske forståelsesrammen er det makt som er den sentrale faktor for den strategiske kapabiliteten (Busch et al. 2007:63-68) og (Johnsen,Whittington og Scoles 2011:362-389). Det kan være hensiktsmessig for teoriforståelsen å sette opp en figur som illustrerer vår organisasjons spesielle omgivelser (Scott og Meyer sitert i Busch, Vanebo og Dehlin 2010:67);



Figur 4.5: Kommunens omgivelser

Konteksten til kommuneorganisasjonen er i følge denne modellen til Scott og Meyer representert ved to dominerende systemer eller logikker. Disse er definert som en politisk logikk med vektlegging av de institusjonelle omgivelser (normer/regler - legitimitet) og en økonomisk/markedsmessig logikk med vektlegging av de tekniske omgivelser (bytteforholdet - effektivitet). I det følgende omtales ulike strategier for å påvirke det strategiske ledelsesrommet

i, og mellom, de tekniske og institusjonelle omgivelser. Håndtering av omgivelser hører hjemme i koalisjonssystemet i vår konseptuelle organisasjonsmodell.

4.5.1 Strategier for tekniske omgivelser

De tekniske omgivelsene er den delen av omgivelsene som *er nødvendig for at en organisasjon skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester*. Denne delen av omgivelsene er direkte knyttet til transformasjonen av bidrag og belønninger (bytteprosessene). I forbindelse med radikale endringer av bidrag-belønningsbalansen blant nøkkelinteressentene vil vi stå ovenfor utviklingsprosesser som endrer mønstre for bytteprosessene Hennestad og Revang (2012:235). I det følgende refereres dette som *grenseflytting* (Busch et al.(2007:72)).

De tekniske omgivelsene representerer ofte en stor utfordring for virksomheten. For å kunne håndtere disse utfordringene kan virksomhetens ledelse benytte seg av ulike strategier. Disse er (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:88);

- A. strategier rettet mot organisasjonen
- B. strategier rettet mot selve overføringene (bytteprosessene)
- C. strategier rettet mot interessentene

A) Administrativ strategi for å skaffe seg tilstrekkelig økonomisk *buffer* og organisatorisk *fleksibilitet*. En desentralisert, tillitsbasert og robust organisasjonsstruktur er et eksempel på dette.

B) Her er formålet å stabilisere overføringene. Opsjonene er enten å satse på en *utjevning av overføringene*, eventuelt å *(om)prioritere mellom interessentene*.

Meyer og Stensaker (2011:89) har noen interessante tilnærminger til hvordan strategisk ledelse kan bidra til oppbygging av endringskapasitet. Ett av deres kategorier er muligheten til å *frigjøre ressurser*. Ulike metoder for dette er omtalt som allokering av ressurser, prioritering og sanering av oppgaver samt selektiv inkludering. Felles for dem er at de enten reduserer de uproduktive aktivitetene eller de letter på trykket på daglig drift gjennom at oppgaver kan legges bort eller utsettes. Graden av involvering fra medarbeiderne i utviklingsprosessen og tidsdimensjonen av involveringen er forhold som er tatt opp som elementer som presser kostnadene i været.

C) Formålet her er å stabilisere forholdet til interessentene med tanke på utskiftninger. Her er mulighetene flere men de mest aktuelle er å se på *kontraktsinnholdet*, å utvikle nye typer kontrakter i retning *relasjonskontrakter* eller alternativt å se på mulige *maktstrategier*.

Organisasjons- og ledelsesmodellen som brukes i denne avhandlingen baserer seg på Barnard (sitert i Busch, Vanebo og Dehlin (2010:68)) sin interessentmodell. Ut fra denne kan kommunen sees på som en løst koblet koalisjon av skiftende interessegrupper: "*Organisasjonen er en koalisjon av grupper og interesser, som hver for seg forsøker å oppnå noe fra kollektivet*

gjennom interaksjon med de andre, og enhver har sine egne preferanser og mål". I interessentmodellen skilles det ikke mellom grupper som befinner seg utenfor eller innenfor kommunen. Videre identifiserer Bolman og Deal (2009:227) følgende syn innenfor denne modellrammen;

- det er *varige motsetninger* mellom koalisjonsmedlemmene med hensyn til verdier, informasjon, interesser og virkelighetsopplevelse
- de viktigste beslutningene dreier seg om fordeling av *knappe ressurser*
- knappe ressurser og varige forskjeller gjør at *konflikter* er en sentral faktor i organisasjonen, og at *makt* er den viktigste ressursen
- mål og beslutninger vokser fram gjennom *kjøpslåing, forhandlinger* og kamp om posisjoner blant konkurrerende interessenter

Når det gjelder ledelsens utøvelse av makt skjer dette på tre sentrale områder i en kommune (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:142);

- 1) Ved å påvirke *hvilke mål* det skal arbeides etter i organisasjonen (definisjonsmakt)
- 2) Ved å påvirke beslutningsprosessen og derigjennom *kontroll på agendaen*
- 3) Ved å påvirke språkskapingen og derigjennom ha innflytelse på *fortolkningen* av virkeligheten

4.5.2 Strategier for institusjonelle omgivelser

De institusjonelle omgivelsene er av avgjørende betydning for at en virksomhet skal opprettholde sin *legitimitet*. Legitimiteten ligger ikke nødvendigvis i at de er effektive, men at de (aktivitetene) oppleves som verdifulle i seg selv. Likevel vil innovasjonsledelse som et svar på omgivelsenes endrede forventninger kunne sees på som en aktivitet for å styrke den *ytre effektiviteten*. Sagt på en annen måte handler det om "å gjøre/prioritere de rette tingene". Det er viktig hvordan organisasjonen "ser ut", hvilke signaler de sender til omgivelsene (kognitiv legitimitet). Hvordan er de institusjonelle standarder – hva som er «god», «moderne» eller «riktig» organisering blir sentralt. Institusjonelle arrangementer reproduseres da aktørene ikke kan forestille seg alternativer. Vi danner kognitive modeller om hvordan en organisasjon skal se ut og oppføre seg – og *tar det for gitt*. Rasjonalitet knyttet til «rett-troenhet» medfører at vi forkaster alternativer uten videre refleksjon. Dette kan derfor få stor betydning for sektorens villighet til å underkaste seg endringer som kommer "utenfor" deres egne rekker.

Institusjonaliseringsprosessen gjør igjen at organisasjoner tilpasser seg de sosiale normene blant interessentene og generelle krav fra omgivelsene. Denne prosessen er spesielt viktig for organisasjoner som har diffuse mål og uklar sammenheng mellom mål og virkemidler. Spesielt gjelder dette organisasjoner innen helse- og omsorg og frivillige organisasjoner.

Av grunner nevnt vil derfor ledelsen aktivt arbeide for å beholde og utvikle sin egen legitimitet i form av ulike strategier. Disse er i følge Busch, Vanebo og Dehlin (2010:112);

- D. institusjonsstrategier
- E. bufferstrategier
- F. konformitetsstrategier

D) Denne gruppen av strategier retter seg mot henholdsvis de *regulative* mekanismer, de *normative* mekanismer og de *kognitive* mekanismer. Dette vil være strategier som søker å *påvirke* (proaktivt) endringskreftene av institusjonell art. Påvirkning av den normative oppfatningen knyttet til i hvor stor utstrekning sykehjem trengs (f.eks. som kommunikasjonsstrategi) vil være et slikt eksempel. Type strategi avhenger av graden av organisasjonens institusjonalisering.

E) Her er opsjonene for strategisk ledelse enten å satse på en *frastøting av endringskrav* eventuelt å *frigjøre seg fra endringskrav*. Dette vil være strategier som søker å beskytte virksomhetens tekniske del mot de institusjonaliserte endringskreftene. I forhold til utviklingsprosesser vil det være en forutsetning for å i det hele tatt kunne starte planarbeidet at administrasjonen har en forestilling om at det er et reelt *behov* for en grunnleggende endring. Hva er årsaken til at informasjon om endringer i omgivelsene ikke når fram til ledelsen? En årsak kan være "dårlige" kommunikasjonskanaler i virksomheten som kan føre til forvrengning eller at adekvat informasjon stopper opp. En annen kan være at det oppstår et seleksjonsproblem. Ledelsen foretar bevisst en selektiv persepsjon på hva som er essensielt for dem. Forskning viser (Busch et al. 2007:132) at ledelsen er lite sensitiv for negativ tilbakemelding og har en tendens til å overse og bagatellisere informasjon som tyder på at det tidligere er tatt uheldige beslutninger. I stedet for å korrigere kursen er ledelsen mer tilbøyelig til å øke innsatsen for at heldige beslutninger skal gi positive resultater. Denne tendensen vil bli forsterket dersom det finnes en kultur med liten aksept for å gjøre feil, eller dersom organisasjonen er preget av konflikter, maktspill og politiske prosesser (Haukedal og Grønhaug 1994).

F) Her er alternativene tilpasninger av henholdsvis *strukturell konformitet* (transformasjonssystemet), *prosedyrekonformitet* (ledelsessystemet) og *personellkonformitet* (koalisjonssystemet). Dette vil være strategier som søker å *tilpasse* virksomheten til de institusjonelle kravene (Scott 1992). Eksempel på strukturell konformitet kan være tilpasning av organisasjonsstrukturen (beslutningsnivåer mv) og teknologiske løsninger (adopterings av organisasjonsoppskrifter). Eksempel på prosedyrekonformitet kan være prosedyrer for målsetting og -styring, beslutninger og kommunikasjon (adopterings av konsepter). Eksempel på personellkonformitet kan være hva slags type av personell og kompetanse som bør finnes i virksomheten. For eksempel ansatte med funksjonshemming eller ansatte som besitter endringskompetanse, strategi-, ledelse- og organisasjonskompetanse.

Strategisk ledelsesrom for endring kan etter dette forstås som de mulighetene ledelsen har til å benytte seg av de til enhver tid rådende legitimitetskrav som foreligger for gi kraft til ønskede endringsprosesser.

4.6. Prosessbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer

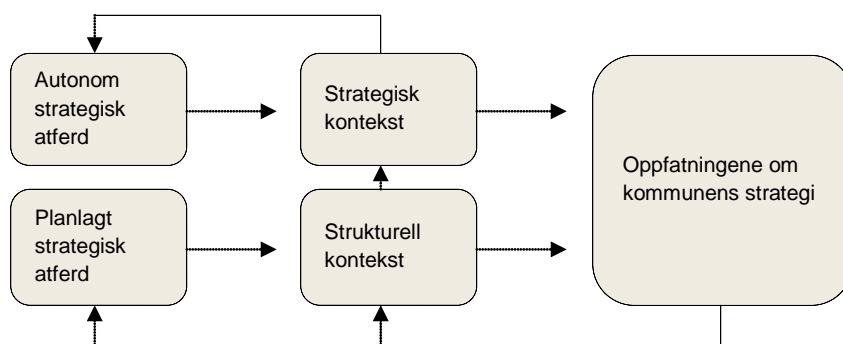
I forrige underkapittel tok jeg for meg omgivelsene eller den konteksten som denne organisasjonsendringen skal skje innenfor. I dette underkapittelet tar jeg for meg selve *implementeringsprosessen* av organisasjons- og ledelsesfunksjonen når innføringen av VT skal skaleres videre ut i sektoren. Ved siden av endringsmuligheter og -vilje knyttet til den rådende bytteprosess blant interessentene, den aktuelle kontekst innovasjonen skal innføres i, så vil egenskaper ved topplederen være avgjørende i forhold til deres evner til å ivareta rollen som kreativ rollespiller og støtte (Busch et al. 2007:260). Med mitt overordnede strategiske perspektiv på implementeringsprosessen så kommer fokuset til å være på spenningen mellom ledelse, innovasjon og demokrati (involvering av brukere og borgere i en strategisk mening) på den ene siden og mellom redefineringsfase og tydeliggjøringsfasen på den andre. Som et pedagogisk verktøy ønsker jeg å gjøre bruk av modellen til (Rogers/Clark & Goodwin) fra teorikapitelets punkt 4.1 om innovasjonsprosessens stadier relatert til implementering av VT. Modellen tar opp i seg Lewins innflytelsesrike endringsmodell "freeze" (redefinerings), move (tydeliggjøring), "refreeze" (rutinisering) (sitert i Hennestad og Revang 2012:198). Den nedenstående tabell illustrer ulike faser i utviklingsprosessen (implementeringsfasen i grønt) og er inspirert av Bolman og Deal (2009:436) basert på Kottlers åtte stadier i en dynamisk endringsprosess. Modellen er satt opp i tidsfaser men ikke nødvendigvis slik at de følger hverandre lineært. I virkeligheten vil de overlappe, og iblant er det nødvendig å gjøre en sløyfe tilbake til tidligere stadier. De ulike valg av løsningsstrategier basert på ulike overliggende organisasjonsperspektiver knyttes tett opptil de ulike fasene i endringsprosessen. Basert på teorien til Busch et al. også sammenfaller med svar fra innsamlet empiri i denne avhandlingen velger jeg å utvide modellen til også å innbefatte erkjennelsesfasen slik at 3-fasemodellen til Lewin utvides til fire. Revidert modell basert på Busch et al., Rogers og Clark&Goodwin :

ENDRINGSSTRATEGIER (FORTOLKNINGSRAMMER)	EKSPONERINGS- OG ERKJENNELSE	REDEFINERING	TYDELIGGJØRING	RUTINISERING
TEKNISK RASJONELL (instrumentell)	- Utarbeide strategier for implementering og samordning	- Skape tilpassede strukturer, slakk	- Fjerne prosedyrer som støtter opp om det gamle - Planlegge kortsiktige seire	- Holde folk til planen - Justering av ny struktur - Evaluering av effekter
POLITISK (sosialkonstruktivistisk)	- Interaksjon overfor viktige nøkkelaktører - Kartlegge maktbasen	- Skape arenaer, bygge allianser - Nøytralisere opposisjonen - Ny legitimitet	- Sette inn resurser og makt for å sikre tidlige seire	
ATFERDSMESSIG (sosialkonstruktivistisk)	- Skape bevissthet, forståelse og fremskaffelse av kunnskap - Involvering - Historiefortellinger -Meningsskaping	- Bygge teamforståelse rundt prosjektet - Skape en ledestjerne - Skape et sterkt, samlede framtidssbilde -Meningsskaping	- Sørge for opplæring i ny organisasjons- virkelighet, ressurser og støtte - Markere (feire) små seire underveis	- Bygge opp et bredt anlagt "kulturteam" - Holde "innovasjons- fanen" høyt

Tabell 4.6.1: Revidert matriseoversikt med endringsprosessens stadier koblet til ulike endringsstrategier

i et helhetlig perspektiv

Som grunnlag for ledelseslogikken i denne avhandlingen vektlegges et helhetlig perspektiv på strategisk ledelse som gjennom dynamiske prosesser binder sammen de tre ledelseslogikkene strategisk analyse- og synteseprosesser (teknisk rasjonell ramme), politiske ledelsesprosesser (politisk ramme) og innovative ledelsesprosesser (søke-lære ramme). Valg av type implementeringsstrategi vil være helt avgjørende for hvordan en iverksettelse av denne vil se ut i virksomheten – både i form av system- og prosesstankegang. Å velge fortolkningsramme krever både legning for analyse, intuisjon og kreativitet. Dette kan være meget utfordrende for én og samme person. Jacobsen (2004:241) peker på dette skillet omtalt som transaksjonsledelse (oppgave) versus transformasjonsledelse (relasjon). De fortolkende løsningsstrategier vil i motsetning til de funksjonelle ikke ha normative anbefalninger om hva som *bør* gjøres (Gjelsvik 2007:22). Hver fortolkende situasjon lever på en måte sitt eget liv. En organisasjons reelle strategi kommer i denne tilnærmingen til syne ved å studere om det er noe mønster i tidligere beslutninger (Mintzberg sitert i Busch et al. 2007:63). Det legges vekt på at strategien blir skapt av både press fra omgivelsene så vel som interne beslutninger. Grunnlag for å drøfte flere varianter og strategiske opsjoner må også vurderes opp mot i hvilken grad strategien bryter med tidligere forvaltningspraksis (kontinuitet versus diskontinuitet). Selv om jeg legger til grunn en sosiologisk/historisk nyinstitusjonalisme vil jeg bygge på at en radikal innovasjonsprosess også trenger å styres. Dette kommer til syne i nedenstående modell. Her kan overgangen fra autonom strategisk atferd til strategisk kontekst betraktes underveis. Dette betyr at en viss instrumentell utviklingsledelse må anvendes for å holde en viss retning på prosessen og en viss styring av virkemidlene for å nå målene med den. Her er viktig med god binding tilbake til det pragmatisk institusjonelle teorivalget. En organisasjon er sosialt skapt og den skapes fortløpende av de ansattes egen forståelse, samspill og samspillskontekst. I det fortolkende perspektivet har strategiprosessen form av *samspill* mellom iverksatte og framvoksende strategier - en prosess som gjennom fortolkning danner et viktig grunnlag for organisatorisk læring (Busch et al. 2007:65). Etter dette har vi to ulike syn (fokus) på vår innovasjons- og strategiprosess:



Figur 4.6.1: Autonome og planlagte innovative initiativ (Gjelsvik 2007:32).

Autonome innovative handlinger og tiltak er initiativ fra enkeltpersoner eller mindre grupper som oppfattes å ligge på utsiden av den offisielle strategien *på det tidspunkt idèen lanseres*. Det involverer nye kombinasjoner av kompetanser som ikke er sett på som sentralt viktige for firmaet. Forankret i og begrenset av organisasjonens kompetanse eller modenhet. Planlagte initiativ ligger derimot innenfor den rådende oppfatning av kommunens strategi. Her opprettholdes lederskap innenfor etablerte forretningsområder. Omfattende og langvarige induserte strategiske prosesser manifesterer seg gjerne i treghet og intern motstand mot radikale forandringer. Nye idèer oppstår alltid i en strategisk kontekst selv om de må bryne seg på den etablerte forståelsen av virksomhetens strategi slik den defineres og opprettholdes av de sentrale aktørene. Strategisk kontekst kan dels fungere som en *avvisningsmekanisme* for nye initiativ, dels som en *koplingsmekanisme* som tillater nye initiativ å bli tatt opp med den konsekvens at eksisterende strategi må endres.

Den strukturelle konteksten er toppledelsens middel til å bringe samsvar mellom offisiell strategi og faktisk atferd (Gjelsvik 2007:34). Omfatter organisatorisk struktur, planlegging, kontrollsystemer, ressursallokering, regler, måling og belønningssystemer. Viktig for felles måloppnåelse.

Den planlagte prosessen bidrar med strategisk kontekst og strukturell kontekst som sikrer at ideen blir implementert som innovasjon (ovenfra-ned). Den autonome prosessen bidrar til at det operative nivået i kommunen definerer og er pådrivere til idègenerering og innovasjon (nedenfra-opp). Som tidligere redegjort for behandles denne prosessen som transformerende eller radikale endringer. Slike endringer krever strategiske justeringer av bytteprosessen og kulturelle og politiske endringer i kommunen over tid. Hvem skal så være pådriver og entreprenør i organisasjonen?

Dette sentrale spørsmålet er ideologisk og strategisk veldig interessant. Mange konkurrerende hensyn skal tas for toppledelsen. Basert på modellen om planlagte og autonome initiativ drister jeg meg til å sette opp nok en modell som på et godt pedagogisk vis binder sammen de to ulike prosessforståelser opp mot debatten om tonivå-modellen i kommunene og mellomleder / frontlinjeleder-diskursen.

NIVÅ	Kjerneprosesser		Overliggende prosesser	
	Definering	Pådrivning	Strategisk kontekst	Strukturell kontekst
	Toppledelse	Initiering	Godkjenning	Rasjonalisering
	Mellomnivå	Veiledning	Alliansebygging	Strukturerings
	Gruppe-leder	Teknologi og behov kobles	Ressurser, oppmerksomhet og støtte	Forhandling

Figur 4.6.2: Prosessmodell for innovasjoner i virksomheter (Gjelsvik 2007:36)(Inspirert av Burgelman).

4.6.1 Eksponerings- og erkjennelsesfasen

Den sentrale aktiviteten i denne fasen er identifisert som kartlegging og mobilisering av nøkkelinteressenter i koalisjonssystemet (Busch et al. 2007:262). Fra matriseoversikten i kolonnen for erkjennelsesfasen er følgende aktiviteter vektlagt;

Strategisk ledelsesprosess: Analyse og syntese av kommunens misjon, visjon og mulighetsrom. I tillegg involvere alle nøkkelinteressentene.

Politisk ledelsesprosess: Interaksjon og nettverksarbeid overfor viktige nøkkelaktører - kartlegge maktbasen. Utforme handlingsplaner.

Krav til ledelsen foreligger om både oppgaveorientering og relasjonsorientering. Fokus settes på målsettings- og kommunikasjonsprosessen.

Etter at *styringsteamet*, som består av troverdige og innflytelsesrike medlemmer, har foretatt nødvendig analyse- og syntesearbeid i fellesskap, skal det samme *styringsteamet* gjennomgå og evaluere de strategiske opsjoner. Valg av ny retning og forvaltningsregime for kommunen er i høyeste grad en politisk prosess. Strategisk leder er ved siden av å ha rollen som en *megler* mellom de andre interessentene også selv en interessent som ivaretar sine egeninteresser.

Nøkkelinteressenter innen vårt primærcase ansees å være:

- Borgerne
- Ansatte
- Virksomhetsledelsen
- Lokalpolitikere
- Andre offisielle myndigheter
- Leverandører

Hva så med lederatferden under disse to ulike ledelsesprosessene?

Lederatferden kan beskrives som et sett med lederroller, hvor en rolle består i å arbeide med en spesifikk målsetting, utøve en spesifikk problemløsende atferd eller kommunisere med de andre aktørene på et bestemt språk eller språkkode. Ut fra dette kan vi sette opp en forklarende matrise for de forskjellige lederrollene basert på de tre ulike ledelsesprosessene langs den ene aksen og de tre ulike måltypene langs den andre ((Busch et al. 2007:31).



Figur 4.6.3: Lederroller

For å kunne megle mellom interessenter må en innovatør/leder kunne identifisere preferanser, avveie disse (ulike vurderingstyper f.eks. kost-nytte). Derneft må leder som *strategikonsulent* identifisere felles interesser (lavest mulig konfliktnivå) for å lete etter mulige / reelle løsninger. I denne prosessen må forhandler skape *forståelse* for avveiningene som må gjøres.

Strategikonsulenten må sørge for nødvendig koalisjonsbygging og aksept for investering av tid, krefter og ressurser til det nye paradigmet. Hovedoppgaver vil være;

1. Mobilisere nøkkelinteressentene gjennom et forpliktende samspill med sikte på en felles erkjennelse av utfordringene og ny meningsskaping. Felles målsetting og strategivalg er målet. *Utviklingsfilosof påvirker målsettingsarbeidet.*
2. Etablere en maktbase for nødvendig radikal endring og for å skape nødvendig organisasjonsdynamikk og forpliktelse. Etablering av en strategisk viljeserklæring i det strategiske mulighetsrommet (kontekst) for ny organisasjonsvirkelighet og forståelse. Etablere en arena for radikal endring av hvilke oppfatninger, meninger og holdninger som skal dominere. *Strategikonsulent påvirker språkskappingsarbeidet.*
3. Gi styringsteamet en synlig "øverstkommanderende" - en ledestjerne. Skap framtidstro og engasjement. Tenn en flamme - skap sosial energi og strategisk kraft.

4.6.2 Redefineringsfasen

I forrige underkapittel beskrev jeg de forutsetninger som ligger til grunn relatert til kommunens overordnede strategianalyse og strategivalg. I denne bolken ser jeg derfor nærmere på den strategiske implementeringsfasen. Fra et prosessperspektiv går vi nå over fra erkjennelsesfasen til redefineringsfasen etter Lewins fasemodell (revidert av Rogers og Clark & Goodwin), og den sentrale aktiviteten i denne fasen er identifisert som *styrking av ledelsessystemet* i Busch et al. (2007:262) sin organisasjonsmodell. Strategisk implementering (Johnson, Whittington og Scholes 2011:462-525) omhandler innovasjonsspørsmålene *hvordan* prosessen styres og ledes og *hvem* som er de strategiske innovatørene. I forhold til valg av strategi i denne fasen vektlegges hovedmålet med energiskaping og i henhold til Busch et al. (2007) så skjer dette i *relasjonen* mellom politiske og innovative ledelsesprosesser. Prosessene er direkte koblet opp mot den politiske endringsstrategien omtalt i forrige fase samt den atferdsmessige strategien som vektlegger læring og kompetanseutvikling. Innovative ledelsesprosesser har fokus på å skape bevissthet, forståelse og fremskaffelse av kunnskap. I tillegg vektlegges evnen til å formidle gode suksesshistorier. Felles utforming av en visjon full av framtidshåp og rotfestet i kommunens historie hører med.

Politiske prosesser er viktige for å skape legitimitet og støtte til å eksperimentere med nye løsninger. Løsningsprinsippet her er samhandling og atferdsorientert språkføring. Innovative prosesser er primært rettet mot atferdssystemet med vektlegging av søke/lære som løsningsprinsipp. Utgangspunktet må være å få til ønsket innovasjon og kompetanseutvikling basert på

det ressursgrunnlaget og de kapasiteter som er tilgjengelig. Styrking av ledelsessystemet er viktig for å sikre tilstrekkelig *handlingskapasitet* i ledelsesfunksjonen ved en radikal innovasjonsprosess. Styrkingen omfatter delsystemets struktur med ledelsesarenaer, aktører (politisk ledelse, toppledelse og mellomledere) og deres fortolkninger av ulike lederroller og vertikale så vel som horisontale ledelsesprosesser. Målet i denne fasen av innovasjonsprosessen er å skape tilstrekkelig endringskraft og mot via meningsskapende samspill i det nye endringsrommet mellom det gamle og det nye forvaltningsparadigmet. Vi kan si at målet med endring av det bestående innebærer et skifte av kollektive ideer og handlingsmønstre (Hennestad og Revang 2012:131). En redefinering eller reorientering forutsetter at medarbeiderne definerer den nye situasjonen sammen med toppledelsen i lys av nye mål og virkemiddel. En hovedutfordring her er at den gamle virkelighetsforståelsen er forankret i enhetens daglige gjøremål fortsatt. Endring av denne krever masse konsentrert kraft over tid. Konteksten denne innovasjonen skal implementeres i er en kommunevirksomhet som ut fra sine overliggende formål (regulatoriske og normative) både er *politisk* og *verdimessig* styrt. Disse føringer kommer bedre tilsyne når vi tar inn over oss hva kommunen er til for og hva våre kjerneoppgaver skal være. Vi er åpenbart til for våre borgeres ve og vel og våre definerte kjerneoppgaver skal blant annet utføres med en moralsk og etisk minimumsstandard innenfor rådende legitimitetsrasjonaler.

Til grunn for en vellykket implementering støtter jeg meg på to kilder for *demokratisk* og *verdiorientert* ledelse. Den ene kilden er Busch (Busch 2011:243) og den andre er Cooperider og Srivasta (sitert i http://www.ramboll.no/~media/images/rm/rm%20no/pdf/anerkjennende_utviklingsledelse.pdf). På bakgrunn av den generelle ledelsesmodell som er lagt til i denne oppgaven vil også politisk ledelse bestå av et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill men her innenfor en spesiell (politisk) kontekst. Busch peker på (2011:259) viktigheten av *både politisk troverdighet* samt *administrativ effektivitet* som to hovedkomponenter i en skissert modell for politisk ledelse. For å oppnå høy troverdighet bør en politiker innenfor vårt sektorområde (helse- og omsorg) både ha en tydelig politisk plattform (profil) og god kommunikasjonsevne. I dette ligger å være tydelig på hvilken verdiplattform som politikken er bygget på (holdningsformidling) men også evnen til å formidle egne holdninger til borgerne. Den andre dimensjonen viser evnen til å velge effektiv løsningsmetode på utfordringsoppgaven vår. I denne ligger et spenningsmoment mellom styring og innovasjon som kan være utfordrende. Politisk styring av ressurser er helt nødvendig av den enkle grunn at ressurser er en klar knapphetsressurs som forventes bli forvaltet effektivt. Samtidig krever de institusjonelle forventninger at virksomheten opparbeider seg evnen til å gå "utenfor boksen" for å utfordre de vante handlingsmønstre. Som vi tidligere har snakket om forutsetter politisk

ledelse tilstrekkelig maktbase blant nøkkelinteressentene.

For å kunne skape tilstrekkelig med endringskraft viser både Busch og Cooperrider / Srivasta til viktigheten av å skape og uttrykke en verdibasert visjon som skaper et *moralsk engasjement* blant medarbeiderne. En viktig forutsetning her er at ledelsen må bygge på et uttrykt *ideologisk mål* som kan utfordre den bestående forståelsen. I vårt hovedcase som bygger på nyskaping og samhandling som overordnede verdidrivere synes det svært interessant å koble ny virkelighetsforståelse opp mot allerede institusjonaliserte verdier. Denne form for ledelsesmessig tilnærming kan i følge MacTavish og Kolb (Busch 2011:259) assosieres med transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. Metodemessig virker det derfor fruktbart å bruke den grunnleggende teorien fra Cooperrider / Srivasta (**anerkjennende ledelse - AI**) som ledelsesfilosofisk overbygning. Kort fortalt bygger teorien på *pygmalion-effekten*. Dette er en mekanisme hvor graden av *forventninger* som stilles til oss også har en sterk innflytelse på prestasjonene våre. Forskning viser et stort utviklingspotensiale liggende i en strategi basert på AI; både i forhold til den økonomiske bunnlinjen men også mere demokratiske verdier som brukertilfredshet / borgertilfredshet og medarbeidertilfredshet.

Grunntanken er å rette fokus mot organisasjonsmedlemmenes *beste praksis*, avdekke de vellykkede og suksessrike handlingsmønstrene i arbeidet, og inkorporere forståelsen av denne praksisen som en aktiv del av medarbeidernes / organisasjonens kompetanser.

Annen del er med utgangspunktet i den beste praksisen, å sette opp framtidige suksessscenarioer, og heretter legge en konkret mål- og handlingsplan for realisering av disse. Nyskaping og problemløsning skal med andre ord ta utgangspunkt der hvor organisasjonen fungerer best; dette vil oftest skape kreative og konstruktive prosesser.

Cooperrider og Srivastva poengterer positiv anerkjennelse og verdsettelse som grunnprinsipp i utviklingen av grupper og organisasjoner. Oppsummert kan vi si;

- de herskende forestillinger om framtiden, bevisste eller ubevisste, er i høy grad styrende for en organisasjonsutvikling
- disse forestillingene er påvirkelige og fleksible
- å skape positive, ønskede bilder av framtiden, er den strategisk viktigste aktiviteten som en organisasjon kan utføre

Den mest åpenbare styrkingen av ledelsessystemet etter dette synes å være, ved siden av generell innovasjonslederkompetanse, å beherske språkskapende samspill mellom mennesker via formidling av alternativer, ressurser, nye muligheter og ønsker – fremfor mangler, barrierer, problemer, og hvem som gjør seg skyldig i feil. I implementeringsprosessens modell hører også med *tydeliggjøringsfasen* og *institusjonaliseringsfasen*. I henhold til den konseptuelle organisasjonsmodellen og tilhørende prosessmodell vil fokus i disse fasene primært være

fornyelse av det organisatoriske atferdssystemet og transformasjonssystemet.

Innovasjonsledelsens fokus vil ligge i skapelse og kultivering av en ny mening samtidig som at bidrag- og belønningsbalansen endres. I siste fasen blir balansering av kontinuitet, innovasjon og omdanning mer påtrengende som ledelesoppgave. Prosessen er her inne i en kritisk fase og fortsatt helt avhengig av toppstyrt støtte for ytterligere endringsmomentum. Fokus på de små seires psykologi vektlegges. Disse fasene er av ressursmessige og empiriske grunner trukket ut i denne avhandlingen og blir følgelig kun summarisk omtalt i det følgende.

Jeg har til nå drøftet ulike synspunkter og tilnærminger, foretatt teoretiske valg og føringer på hvordan jeg ser på mitt overordnede tema som er helhetlig innovasjonsledelse knyttet til implementering av VT i omsorgssektoren. Videre i denne oppgaven skal jeg vurdere og velge min vei for forskningsoppgaven blant ulike forskningsmetoder eller undersøkelsesdesign.

5. Metode

I følge Jacobsen (2005:28) kan metode betraktes som et hjelpemiddel for å samle inn og beskrive data (empiri) om virkeligheten. Gjennom denne forskningsoppgaven ønsker jeg å finne svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål slik at ny kunnskap og innsikt kan etableres. I dette kapitlet vil jeg avklare mine valg og tilnærming til ulike begreper innen metode. Vitenskapelige tilnærminger avklares først. Valg av design av undersøkelsen følger så med påfølgende metodevalg. Videre tas opp operasjonalisering av aktuelle variabler for analysen. I forhold til metode og innsamling av empiri stilles det i følge Jacobsen (2005:213) krav om at den empiri som brukes i undersøkelsen er valid (relevant og gyldig) og reliabel (troverdig og pålitelig).

5.1 Metodiske tilnærminger

Jacobsen beskriver *Ontologi* og *epistemologi* som sentrale begreper i tillegg til metode. Ontologi beskrives som læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Videre deler han inn ontologi i to ulike retninger: En positivistisk retning som tar utgangspunkt i en objektiv og sosial virkelighet (generelle lovmessigheter) uavhengig av hvordan menneskene oppfatter dette, og en filosofisk hermeneutisk retning som tar utgangspunkt i at virkeligheten er skapt av mennesker i en bestemt setting og kan dermed ikke eksistere uavhengig av menneskelig persepsjon. Ved å velge en hermeneutisk, fortolkende tilnærming, vil jeg ha mulighet til å få tak i en unik kunnskap ved å studere litteratur om temaet og intervju mennesker relatert til dette. I følge hermeneutikken som ontologisk retning ser og forstår jeg endringer i lys av det jeg allerede kjenner og oppfatter (Nyeng 2004:27). Det vil også få en direkte konsekvens i min

undersøkelse hvor jeg ønsker å ha med respondenter som innehar ulike roller og interesser i en tjenesteytende organisasjon. Med en hermeneutisk tilnærming har jeg mulighet til å ta utgangspunkt i at virkeligheten er konstruert av mennesker i de undersøkte organisasjoner og at menneskene som bedriver ledelse kan studeres ved å undersøke hvordan de oppfatter virkeligheten i sin spesifikke kontekst, og derav hvilke forståelsesrammer de bruker i sin hverdag. Dette blir min røde tråd i forskningen.

Epistemologi handler om hvordan og i hvilken grad det er mulig å innhente kunnskap om virkeligheten i det jeg undersøker. I denne sammenhengen er det viktig å være bevisst på at det er lett å se en ting eller fenomen og overse noe annet. Dette har i følge Jacobsen (2005:27) sammenheng med ulikheter i den menneskelige persepsjon. Dette kan ses på som en svakhet i forhold til validitet i en undersøkelse og dermed noe jeg må være oppmerksom på. Fra mitt hermeneutiske ståsted mener jeg datainnsamlingen best kan gjøres gjennom en kvalitativ studie som omfatter intervju av ulike respondenter. Ved å intervju ulike personer med ulike posisjoner i case-kommunene håper jeg å finne både lokal og unik kunnskap i forhold til ledelse av implementeringsprosesser. Jeg har som mål å kunne bruke empiri opp mot teori samt å kunne definere eventuelle funn som for meg kan bidra til å klargjøre forhold rundt forskningsspørsmålene.

5.2 Forskningsdesign

Jeg ønsker i forskningsoppgaven å gå i dybden på nyskaping og utvikling generelt, og spesielt ledelse av VT-prosjekter, i Kristiansund kommune og i en dansk kommune. Hensikten er å se om det er mulig å bruke de erfaringer som er gjort her til å lage en ledelsesmodell for innføring av velferdsteknologi som krever organisatorisk endring. Målet med dette er at tematikken kan presenteres på en slik måte at flere aktører kan bli interessert og se nytten av å investere i VT. Jeg er av den formening at for å få dette til innenfor disponibel ressursmessig ramme, har jeg valgt et intensivt design på min oppgave. I denne designtypen vektlegges å gå i dybden fremfor å gå i bredden for på den måten få fram så mange nyanser som mulig på *fenomenet* VT som innovasjon men også samspillet mellom ulike nøkkelinteressenter i en institusjonell *kontekst*. Gjennom å gå i dybden på prosjektene ønsker jeg å få et så helhetsmessig (holistisk) bilde av prosessen som mulig og samtidig med fokus på ledelsesmessige utfordringer og behov for politisk forankring og ikke minst bruk av ressurser. Konteksttilnærmingen er gjort ut fra en antagelse om at den institusjonelle konteksten er spesiell ut fra sterke historiske og normmessige verdiimpregnerende uttrykk som særpreger organisasjonen i stor grad (ibid.:30).

Intensive og ekstensive design peker på to ulike former for generalisering av funn. Teoretisk generalisering innebærer at man danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut

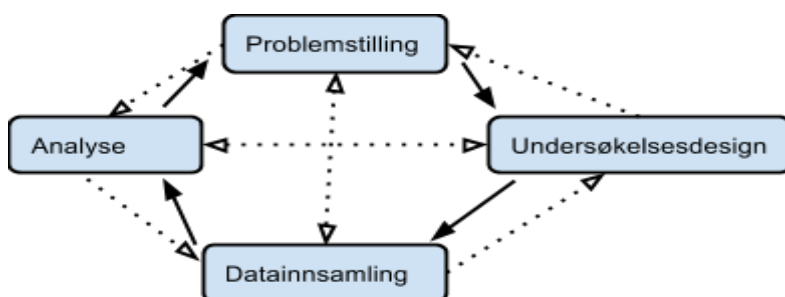
og ulike fenomener henger sammen. Her brukes et mindre antall observasjoner, f.eks. case-studie, og passer derfor godt til min oppgave. Den andre typen generalisering kaller Jacobsen for statistisk generalisering. Denne innebærer at det som er studert i en eller få kontekster kan med en viss grad av usikkerhet gjelde for andre enheter/kontekster. Ut fra mitt fokus vil et intensivt design og dens styrker og svakheter knyttet til teoretisk generalisering hjelpe meg til at jeg muligens kan utvikle visse generelle mønstre og sammenhenger i forhold til min problemstilling og mine forskningsspørsmål.

Case-studier er i følge Jacobsen (ibid.:91) en form for studier som er avgrenset i tid og rom. Begge prosjektene i oppgaven har det samme overordnede hovedmålet som er å få borgerne til å "bo lengre hjemme". Mens prosjektene i Kristiansund så langt er basert på få engasjerte "ildsjeler" som jobber autonomt og innenfor et avgrenset organisatorisk område, er prosjektene i Fredensborg kommet noe lenger i sin institusjonalisering. Den danske kommunen har samtidig en god erfaring rundt dette med å inndra brukerne mer aktivt i egne omsorgstjenester samt å "ansvarliggjøre" de til å ta mere ansvar for egne liv. Ved å velge ut to eller flere caser som ligner på hverandre, kan disse sammenlignes og på den måten være med på å forsterke den avhengige variabelen (ibid.:98).

Når det gjelder hvilket nivå eller nivåer på mine undersøkelsesenheter ønsker jeg et høyest mulig undersøkelsesnivå innen den spesifikke konteksten og dermed anses en strategisk tilnærming å være det mest fruktbare å se på (kollektiv enhet). De fleste forskeroppgavene vil i en viss grad være både beskrivende, undersøkende og forklarende. I min problemstilling ligger det implisitt et ønske om å beskrive, undersøke og sannsynliggjøre sentrale faktorer som kan påvirke suksessgraden av en implementeringsprosess samtidig som det ønskes å knytte løsningsteknikker til de funn som gjøres rundt tema hovedutfordringer i en offentlig kontekst. Jeg ønsker altså å si noe om sammenhenger og *sannsynlighet for* samvariasjon (årsak og virkning). Jacobsen (ibid.:33) støtter seg her til Popper, som oppsummert kan uttrykkes ved at også sosiale systemer er underlagt visse lover eller regelmessigheter. Jeg kan altså ikke gi noen allmenngyldige teorier (slik som i naturvitenskapen) om at eksplisitte egenskaper i helse- og omsorgstjenesten vil føre til at kvaliteten på innovasjon rundt VT øker. Et forklarende (kausalt) design må i følge Jacobsen (ibid.:108) tilfredsstille gitte vilkår. Jeg velger i denne oppgaven å støtte meg på en teoribasert tradisjon som basert på mine valgte teorier likevel kan forklare, *til en viss grad*, hvilke forhold som må være tilstede for at nyskaping og utvikling kan finne sted i en institusjonell kontekst. Institusjonell teori og teori om endringsledelse sier noe om hvordan ulike fenomener står i forhold til hverandre, og også hvilke prosesser og dynamikk som gjelder. Som basis for forståelse av innovasjonsprosessen og fasene i denne er teorier om endringsledelse lagt til grunn samt ulike forskningsresultater knyttet til implementering.

Jeg har til nå redegjort for mitt valg av en hermeneutisk, fortolkende tilnærming til metodeoppgaven med formål å bedre kunne forstå de krefter som virker i en implementeringsprosess. Jeg ønsker følgelig å benytte en kvalitativ forskningsmetode da jeg mener den er mest relevant i forhold til å finne svar på problemstillingen. Kvalitative forskningsmetoder er hensiktsmessige til systematisering av allerede innsamlede data (gjennom for eksempel intervju), og for å kunne gi innsikt i menneskelige uttrykk (ord) basert på deres meningsskapende språklige samspill (ibid.:166). Fortolkning av observasjoner og tolkning av intervjuer gir grunnlag for en helhetlig refleksjon som igjen vil kunne munne ut i en større forståelseshorisont. Kvantitativ forskningsmetode derimot, forholder seg til kvantifiserbare størrelser (tall) som omgjøres til kunnskap gjennom ulike statistiske metoder, og sier noe om at den sosiale virkelighet som jeg ønsker å uttale meg om kan uttrykkes instrumentelt. Nyeng (2004:192-194) hevder sågar at valg av metode står mellom to grunnleggende ulike menneskesyn i forhold til individets egenverdi.

En kvalitativ studie har fokus på *åpenhet* og legger i utgangspunktet få begrensninger i forhold til de svar den enkelte respondent kan gi. Med andre ord vil åpne spørsmål gi mange og ulike svar. Jacobsen (2005:128) mener videre at kvalitative studier er *fleksible* og ofte har en *høy begrepsgyldighet*. Ettersom den innsamlede empirien vokser og vår kunnskap øker om både fenomen og kontekst, er det ikke uvanlig at problemstillingen må endres noe. I tillegg vil det kunne oppleves at skillet mellom datainnsamling og analyse vil flyte noe over i hverandre. Dette ønsker jeg å vise ved å gjengi følgende figur (ibid.:129):



Figur 5.2: Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en iterativ prosess

Tilnærmingen er åpen og observasjon av respondenten er sentralt. Utfordringen med å åpne opp for ulike fortolkninger og perspektiver synes jeg er godt uttrykt gjennom Charles Tayler i Nyeng (2004:203) hvor det siteres; “*til sist er det slik at en god forklaring er en som gir mening til atferden, men for da å oppfatte en god forklaring, må man enes om hva som gir en god mening*”. I følge Jacobsen (2005:37) skiller *induktive* og *deduktive strategier* seg mest fra hverandre i forhold til hvor åpne de er for ny informasjon. Et overordnet spor for meg i undersøkelsen er å legge minst mulig føringer på respondentene for å hente ut så oppriktig og opprinnelig

informasjon som mulig. Induktiv metode samler inn aktuelle data og systematiserer disse slik at teorier dannes ut fra en åpen tilnærming. Dette står i motsetning til en deduktiv metode hvor empiri samles inn for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

Tankegangen bak den induktive tilnærmingen er i noen grad reflektert i antropologen og psykiater Batesons utsagn om at "*an explorer cannot know what he is exploring until it has been explored*".

Avslutningsvis kan det være fruktbart å reflektere litt over det å forske i egen organisasjon. Et velkjent metodeproblem er nærhetsproblemet. Det er viktig å være seg bevisst på at en stor grad av nærhet mellom forsker og forskningsobjekt vil utfordre det positivistiske idealet om repliserbarhet. Nærhet er nødvendig for å forstå respondentenes virkelighet og distanse er viktig for å kunne sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv (Repstad 1993). Med utgangspunkt i mitt hermeneutiske ståsted, forhåndskunnskapen jeg har til organisasjon, styring og ledelse i kommunen samt gjennom flere års virke både som rådgiver og enhetsleder innen ulike sektorer, har jeg relativt god kjennskap til hvordan forvaltningen drives i dag. Dette har vært med på å forme de brillene jeg nødvendigvis har hatt når jeg har analysert problemstillingen. tillegg har jeg også erfaringer som pårørende (annen kommune). Dette er også med på å farge min analyse. Denne forhåndskunnskapen og opplevelsen ligger derfor som implisitte data i analysen av problemstillingen og kan utfordre min objektivitet (Nielsen, J. C. Ry og P. Repstad 2006).

5.3 Datainnsamling

Ved innsamling av kvalitative data, peker Jacobsen (2005:141-142) på flere måter å gjøre dette på, nemlig via individuelle og åpne intervju, gruppeintervju, observasjon eller dokumentundersøkelse. Hver av disse har sine områder de fungerer best på og vil på hver sin måte bidra til å påvirke dataenes *validitet*. Jeg har som primærmetode valgt å bruke det åpne individuelle intervjuet for å samle inn data til min forskning da jeg mener det er den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden i forbindelse med problemstillingen. I tillegg har jeg foretatt 2 grupperintervjuer (gruppene bestod av 2 informanter), gjort egne sosiokulturelle observasjoner og erfaringer i egen organisasjon over flere år samt foretatt en del dokumentundersøkelser rundt relaterte tema. Temaene har vært varierte men hovedsakelig knyttet til nyskaping og utvikling, ledelse av slike og ikke minst den nye styringsutfordringen i offentlig sektor med å aktivt å samskape med brukere og andre interessenter som igjen veldig raskt utløser tverrsektorielle utfordringer. Jacobsen beskriver under hvilke forutsetninger det åpne individuelle intervjuet egner seg best. Disse er;

- når relativt få enheter undersøkes
- når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og
- når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

Jacobsen sier videre at åpne individuelle intervjuer er godt egnet til å få fram hvordan enkeltpersoner *fortolker* et fenomen eller tema. I min forskning er jeg nettopp opptatt av hva den enkelte respondent mener fra sitt ståsted for å kunne få en dybdeforståelse i forhold til hovedutfordringene ved ledelse av en implementeringsprosess knyttet til VT. Situasjoner hvor flere personer (informanter) mener det samme om spesifikke fenomener gir en form for *inter-subjektivitet*. De inntar en lik forståelse av situasjonen og ved gjentakelse av slike enigheter om fenomenene antas derav en *sannsynlighet* for at de og de enkeltelementene utgjør i helhet et *mønster* for hemmende eller fremmende drivere for vellykket prosessinnføring av VT. Ved å gjennomføre individuelle intervju er det viktig at jeg er bevisst på, og kritisk til, at den informasjonen jeg vil få er respondentenes oppfatninger og holdninger i forhold til det jeg spør om *der og da*. Vi intervjuer mennesker og vi får derav deres opplevelser (livsverdensorientering) fra akkurat deres ståsted (Brinkmann og Tangaard 2012:19).

Jeg ønsker videre å få mer innsikt i regelmessigheter siden kausaliteten i denne forsknings-tematikken er for usikker til å valideres. Med et unntak (gruppeintervju av respondent i Danmark primo 2014 og primo 2015) har det ikke ligget til rette for å foreta målinger over tid i undersøkelsesopplegget. Jeg vil ha en tilnærming til det omformede kausalitetsbegrepet delvis ut fra den teoribaserte tradisjonen (Jacobsen 2005:194) men også fra empiri som er innhentet under intervjuene. Med det som bakgrunn har jeg splittet opp problemstillingen i to forsknings-spørsmål. Gjennom disse spisses problemstillingen slik at det blir lettere å velge aktuelle teorier, og foreta analyser som kan gi en mulig forklaring på sammenheng og mønstre knyttet til hovedutfordringer for implementeringsprosessen. Delen med valg av løsningsstrategier i avhandlingen er mer teoretisk basert og analysen forankret i den konseptuelle organisasjonsmodellen.

I følge Brinkmann og Tangaard (2012:21) er idealet å intervju så mange som mulig inntil man når et metningspunkt. I denne studien endte jeg opp med å intervju 12 personer fordelt på 11 *intervjuer*. Det første intervjuobjektet i primærcaset ble foretatt ut fra et informasjonskriterium (Jacobsen 2005:173). De andre intervjuobjektene ble valgt ut fra ønske om bredde og variasjon for å få tilgang til innsikt og kunnskap om både de tekniske og institusjonelle omgivelsene som organisasjonene må forholde seg til. Som ensom forsker til å forestå intervjuarbeidet, inklusive transkribering, anses 11 intervjuer som noe i overkant. Jeg valgte derfor å benytte meg av en helt enkel form for transkriberingsstrategi på basis av anbefalninger av Brinkmann og Tangaard (2012:34). Metoden går ut på å fastholde *meningsinnholdet* i hva som er sagt og ikke instrumentelt gjengi ord for ord. I dette ligger det en fare for å feiltolke hva som informanten faktisk *har ment*. Denne form for feilslutning mener jeg likevel ligger der til en viss grad med

en mer kompleks transkriberingsmetode. Det viktigste er, etter min mening, at man er seg situasjonen bevisst og derav foretar mange gjennomganger av informasjonsuthenting sett opp mot hva som er interessant i analysesammenheng men også hva informanten mest sannsynlig har ment gitt konteksten spørsmålene er stilt i. Bakgrunnen for dette valgte ligger i mitt ønske om å innhente informasjon fra flest mulig forvaltningsnivå innen kommuneorganisasjonen som kan tenkes å påvirke suksessgraden av implementeringsprosessen.

Det første innledende intervju (2013) var med en person i stabsfunksjon i primærkommunen. Intervjuet var bevisst ikke strukturert da formålet var å innhente generell informasjon om organisatoriske forhold knyttet til utviklingsarbeid innen helse- og omsorgssektoren. Etter intervjuet arbeidet jeg videre med å få et bedre innblikk i teorien som er valgt opp mot tematikken. Neste steg i datainnsamlingsprosessen var også et åpent, ustrukturert intervju som ble avholdt i Fredensborg kommune i forbindelse med mastersamling i København mars 2014. Møtet var med en sentral leder innen utviklingsenheten for VT innen sektoren for "Eldre og handicap". Formålet for intervjuet var å innhente generell informasjon om organisatoriske forhold knyttet til utviklingsarbeid innen den danske helse- og omsorgssektoren samt nærmere innsikt i deres implementeringsprosess fra primo 2012.

Høsten 2014 startet hovedrunden med personlige intervjuer og i den forbindelse ble det utarbeidet en *intervjuguide* som skulle danne grunnlag for såkalt semi-strukturert intervjuopplegg i primærcaset. For å unngå alt for mye informasjon, ønsker jeg å strukturere intervjuet ved å utarbeide en konkret intervjuguide. Spørsmålene vil være åpne men naturlig nok være avgrenset med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennom å gjøre dette vil jeg ha en forholdsvis sterk grad av prestruktur. Det løst strukturerte intervjuet er en vanskelig sjanger som krever erfaring og mellommenneskelig sensitivitet fra intervjuerens side (Brinkmann og Tangaard 2012:24). Jeg mener denne delen ble godt ivaretatt under intervjuene. I primærkommunen gjennomførte jeg to intervjuer med administrative ledere, to intervjuer med politikere i toneangivende posisjoner. Videre er det foretatt to intervjuer med personer forbundet med implementeringsansvar rundt VT og brukermedvirkning på enhetsnivå innen sykehjem og hjemmetjenesten. To intervjuer er foretatt med personer knyttet til stabs- og utviklingsavdeling som jobber med utviklingssaker på prosjektbasis.

Jeg har valgt å respektere flere respondenters ønske om konfidensialitet og vil derav i analysedelen referere til spesifikke utsagn som tilfeldig trukket respondentnummer. Det skal nevnes at en av respondentene valgte å få tilsendt spørsmålene i intervjuguiden på forhånd. Dette ser jeg på som positivt i forhold til at vedkommende synes genuint interessert i å sette seg godt inn i tematikken som reises i forkant av intervjuprosessen. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført ansikt til ansikt på respondentens kontor, alternativt i møterom. Det ble i tillegg

foretatt et telefonmøte i 2015. Intervjuene, med unntak av de to første og det siste intervjuet, ble overført på lydfil via opptaker. Jeg hadde også med ark for notater underveis selv om dette ble noe amputert da jeg var alene om å holde intervjuet litt etter i sømmene. Etter intervjuene gjennomgikk jeg samme dag lydfilene hvor jeg nedtegnet de viktigste punktene fra intervjuet med referanse til forskningsspørsmålene.

Forskningsoppgaven er forøvrig innmeldt til personvernombudet via Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) senhøstes 2014 (prosjektnr.40562). Respondentene har gitt sitt forhåndssamtykke samt at representant for kommunen har gitt sitt samtykke på vegne av Kristiansund kommune. Min intensjon ved bruk av primærdata har hele tiden vært å gjengi respondentenes svar korrekt i forhold til forskningskontekst.

Vedrørende observasjon som datainnsamlingsmetode er dette ikke valgt eksplisitt men jeg vil hevde at implisitt så har min ledererfaring, politiske erfaring, samt erfaring fra fagforeningsarbeid gitt meg unik innsikt og kunnskap om organisatoriske forhold i primærkommunen. Eksempler på utvalg av situasjoner (Jacobsen 2005:178) er enhetsledermøter omkring organisatorisk omstillingsprosess i 2010, politiske gruppeledermøter omkring forvaltningspraksis i Venstre i perioden 2008-2015, fagforeningsmøter omkring organisatorisk omstilling OU 2013-2015.

I tillegg til intervjuer og feltarbeid gjennomførte jeg dokumentstudier. Dette betraktes som sekundærdata da dette er data som jeg ikke selv har deltatt i innsamlingen av.

Dokumentanalyser egner seg godt i tilfeller der vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort og i tilfeller hvor vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse (Jacobsen, 2005:164). Til å vurdere kvaliteten på anvendte dokumenter kan vi distingvere mellom dokumenters autensitet, troverdighet, representativitet og mening ((Brinkmann og Tangaard 2012:170).

Jeg har i denne avhandlingen valgt å se på innføring av VT som et ledd i en større omstillingsprosess de fleste virksomheter må i gjennom i dag av økonomiske, politiske og normative årsaker. Sekundærdokumentene har i hovedsak vært; Årsrapport Kristiansund kommune 2013, Strategi- og handlingsplan 2013-2016 for pleie- og omsorgstjenestene, NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg, Meld. St.29 (2012-2013) Morgendagens omsorg, Regjeringa sin strategi for innovasjon i kommunesektoren, Helsedirektoratet sin fagrapport om implementering av velferdsteknologi 2013-2013. Fra Danmark er det hentet inn supplerende forskningsinformasjon fra tenketankene MindLab (tværoffentlig utviklingsenhed) og MandagMorgen (velfærdsinnovation).

Etter at jeg hadde foretatt alle intervjuer og løpende lest, reflektert og holdt dokumentene opp

mot teoriene, leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene med utgangspunkt i tredelingen av intervjuguiden. Jeg brukte tekstbehandling med fargekoding av tredelingen og sorterte etter variablene organisasjon, ledelse og styring (politisk). Deretter grupperte jeg svarene inn i en matrise. Dette gav et godt utgangspunkt til neste steg i arbeidet som er dataanalysen.

5.4 Drøfting av operasjonalisering av ulike variabler

I en innholdsanalyse er det viktig å dele de innsamlede data opp i ulike kategorier for å få en god *struktur* og nødvendig *oversikt*. Jacobsen (2005:185) beskriver dette ved at helheten bør deles opp i enkeltelementer og at man deretter må se hvert enkelt element opp mot helheten (hermeneutisk metode). Kategorier er i følge Jacobsen et virkemiddel for å kunne si at noen typer data ligner på hverandre. Gjennom dette arbeidet blir jeg nødt til å velge ut noe av de opplysningene som jeg mener er mest interessante og relevante i forhold til problemstillingen. Dermed vil jeg her foreta en utvelgelse av informasjonen, noe som er nødvendig for å kunne få en oversikt over dataene samt være i stand til å formidle mine funn. I den sammenhengen er det viktig at de kategoriene jeg velger har sitt utspring fra data jeg har skriftliggjort gjennom blant annet transkribering av intervjuene.

Hovedkriterier for filtrering av mitt innsamlede datamateriell er selve problemstilling med underliggende forskningsspørsmål med tilhørende teorier og forståelsesrammer rundt disse;

- A. *Kontekstbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer relatert til funksjonelle og fortolkende ledelseslogikker*
- B. *Prosessbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer relatert til strategiske, politiske og innovative ledelseslogikker*

Den første hovedkategorien omfatter **strategisk omgivelsesorientering med iboende utfordringer og løsningsalternativer sett i ulike perspektiver**. Jeg har bevisst valgt å "politisere" de strategiske veivalg mange kommuner står overfor da implementering av velferdsteknologier forutsetter en nyorientering mot brukere og dermed også borgere (pårørende, andre frivillige enkeltpersoner og organisasjoner). Dette fører til en meget kompleks utfordringssituasjon. Som en konsekvens får vi, eller kan vi få, en vitalisering av demokratiet ved at borgere generelt inviteres inn i en mer aktiv modus når det gjelder å utvikle framtidige tjenester.

Implementering av velferdsteknologier i et nytt offentlig forvaltningsparadigme medfører at eksisterende bidrags- og belønningsbalanse må justeres. Interessentenes motstridende interesser må tas hensyn til slik at både demokratiske (legitimitet) så vel som økonomiske (effektivitet) rasjonalitetsnormer blir tilfredsstilt og ivaretatt.

Jeg mener denne kategorien tar opp i seg innovasjonsledelse i mellomrommet som funksjon - mellom strategisk ledelse, innovasjon og brukerorientering. Formålet er *å få overblikk over*

omgivelsene i kommunens kontekst samt innsikt i mulige strategier for å styre unna de største vanskelighetene og samtidig utnytte mulighetene som ligger i kontekst.

Hovedkategori knyttet til denne orienteringen blir dermed innovasjonsledelse som funksjon.

Etter å ha basert testarbeidet i første del av en implementeringsprosessen via en framvoksende strategi, så er neste steg å etablere en overordnet strategi av mer instrumentell art for å løse **hovedutfordringene ved intern spredning av innovasjonen. Håndteringen av en endringsprosess av denne typen bør skje som en helhetlig innovasjonsledelse.** Jeg mener denne kategorien tar opp seg innovasjonsledelse i mellomrommet som prosess: mellom erkjennelse, redefinering og omdannelse / tydeliggjøring.

Formålet er å få oversikt over de strategiske kapasiteter og evner hos nøkkelinteressentene samt hvilke preferanser som ligger til grunn for dagens koalisjoner. Kommunen vil trenge støtte og legitimitet for ekstra endringskraft samtidig som organisasjonens endringsevne setter premisser for hva som er realistisk å få til av endringer. Innovasjonsledelse handler om å legge til rette for en optimal skapelsesprosess av ny hverdagsvirkelighet som krever mye sosial energi ved siden av den ordinære bytteprosessen. Hovedkategori knyttet til denne prosessen blir dermed innovasjonsledelse som prosess.

5.5 Drøfting av validitetsmessige og reliabilitetsmessige problemstillinger knyttet til det valgte forskningsdesign

Oppsummert så har jeg gjort følgende valg som grunnlag for denne forskningsoppgaven om innovasjonsledelse ved implementering av velferdsteknologier i en offentlig kontekst;

Innsamlingsstrategi	Enhetsnivå	Forhold forsker og fenomen	Metodevalg
Induktiv strategi	Holistisk virkelighetsbilde	Nærhet til undersøkelsesobjekt	Kvalitativ

Tabell 5.5: Oversikt metodevalg for undersøkelsen

Gitt disse metodevalgene så er målet med undersøkelsene å forsøke å minimere problemene knyttet til gyldighet (*validitet*) og pålitelighet (*reliabilitet*). Dette kan sikres ved å beskrive metodologiske steg, samt å dokumentere datainnsamlingsprosessen slik at oppgaven ideelt sett bli reproduisert (*repliserbarhet*). Hvor gode vil de konklusjonene jeg har trukket være? Min metode for å samle inn empiri på, må være kvalitetssikret i forhold til flere kriterier. Jacobsen (2005:214-229) deler validitet inn i tre delkomponenter:

Begrepsgyldighet og relevans handler om å være bevisst på om jeg faktisk måler det jeg tror jeg måler. Et eksempel på dette er det velkjente *Hawthorne-eksperimentet* hvor forskerne, kort fortalt, målte effekter av endringer som skulle vise seg å være en virkning av selve forsøket -

ikke av årsaken til endringen i seg selv. Jeg mener at ved å gå ut så vidt bredt i undersøkelsene vil sannsynligheten for å få belyst flest mulig sider ved eksterne og interne forhold rundt fenomenene innovasjonsledelse og velferdsteknologier samtidig ta opp i seg forhold som hemmer og fremmer nyskappingsforståelsen og endringsevnen.

Intern gyldighet handler om i hvilken grad resultatene oppfattes som riktige. Sagt på en annen måte stilles det spørsmål om empirien har dekning i forhold til de konklusjonene som trekkes. Ut fra dette kan man si at noe er en riktig beskrivelse forutsatt at flere personer/undersøkelser kommer fram til det samme resultatet. For å kunne teste validiteten av den interne gyldigheten er det nødvendig å kontrollere undersøkelser og konklusjoner med andre undersøkelser, eller alternativt ta en kritisk gjennomgang av de resultatene man har kommet fram til gjennom forskningen. Gjennom hele avhandlingen har målet mitt vært å dokumentere påstander og bruke henvisninger aktivt for å understøtte teorier og tidligere forskningsresultater.

Ekstern gyldighet handler om resultater fra et begrenset område/tidsperiode og kan si noe om i hvilken grad funnene i en undersøkelse kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger. Sagt på en annen måte handler ekstern gyldighet om grad av overførbarhet. Fokuset for min oppgave vil være å se om det er mulig å finne løsninger og tilnærmingsmåter som kan bidra til at flere kommuner vil sette i gang med nyskappings- og utviklingsarbeid som velferdsteknologi mer systematisk. Jeg mener funnene i oppaven er ekstern gyldige for sammenlignbare kommuner. Med det tenkes sammenlignbare i størrelse, i bakgrunn og til en viss grad geografisk beliggende i forhold til større FoU-miljøer.

I tillegg til validiteten må også reliabiliteten underkastes en kritisk refleksjon. Med begrepet *reliabilitet* menes det at en undersøkelse må være til å stole på. For å få til dette må undersøkelsen gjennomføres på en måte som vekker tillit. I denne sammenhengen stiller Jacobsen spørsmål om det undersøkelsesopplegg som velges kan påvirke de resultater man ønsker å komme fram til. Utgangspunktet for dette er om undersøkelsen har fokus på bredde eller dybde og om problemstillingen er beskrivende, forklarende og/eller problemløsende. Selv om jeg i utgangspunktet ønsker å generalisere mine funn i min kvalitative undersøkelse (til en populasjon), så ser jeg at utvalget er lite. Jeg ønsker å forstå de institusjonelle prosessene rundt utvikling av omsorgstjenester i retning av aktiv brukerorientering og større bruk av VT og hvilke organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer som ligger i dette. Verktøyet for dette ligger å innhente ny kunnskap gjennom dokumentundersøkelser, relevant teori og praksiserfaring i tillegg til resultater fra intervjuene.

Neste steg i min undersøkelse er analyse av de innsamlede data. Dette er en krevende prosess og sees på som avgjørende i en kvalitativ studie av denne typen.

6. Analyse

Analysen av de innsamlede dataene tar utgangspunkt i hvordan definere og avgrense det empiriske felt. Via valgt metode, og med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, brukes hovedkategoriene i kapittel 5.4 til å strukturere det totale datamaterialet. Jeg ønsker å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser opp i mot det valgte teoretiske utgangspunktet for å se om jeg kanskje kan oppdage *enkelte mønstre, regulariteter eller underliggende årsaker mellom kategoriene*. Verktøyet til denne analysen gjøres via den konseptuelle organisasjonsmodellen som er presentert tidligere.

Under hovedkategori én ser jeg på kontekstbasert endring tuftet på kommunens historie, tradisjoner og kultur - dens institusjonelle omgivelser. I tillegg defineres de tekniske og institusjonelle omgivelser og endringsmuligheter der blant de rådende forståelsesrammer knyttet til nyskaping og utvikling blant nøkkelinteressentene innen helse- og omsorgssektoren. Rammen rundt denne kategorien er også sterkt farget av knytningen opp mot brukerorientering som ny forvaltningspraksis samt generell styrking av strategisk ledelseskraft.

Ulikt press fra omgivelsene i form av uttrykt ønske om bedring av enten effektiviteten og/ eller legitimiteten, setter samtidig press på organisasjonen til å øke sin endringsevne. Dette har naturligvis sin pris og strategisk ledelse opplever nok en økende forventning blant nøkkelinteressenter til hvordan strategisk ledelse evner å balanse hensynet til drift versus hensynet til utvikling og nyskaping. Som jeg nevnte innledningsvis så har avhandlingen et overordnet spenn relatert til de tre dimensjonene *ledelse, nyskaping og demokrati*. Dette spenningsfeltet vil kunne påvirke graden av suksess for implementering av denne type innovasjon og slik kunne påvirke det langsiktige målet med å få borgere til å kunne mestre egen situasjon i en større utstrekning.

I hovedkategori to tar jeg skrittet videre med utgangspunkt i vår innovasjonskontekst som er implementering av VT i et prosessperspektiv. Denne kategorien er primært viet ledelsens utviklingskompetanse og dens mange roller i forhold til de tre typologiene innen ledelsesprosessene. Nødvendig utviklingskompetanse i ledelsessystemet løses derved som ulike prosesskompetanse opp mot hovedutfordringer av innovativ (søke/lære-prosess), politisk (naturlig prosess) men også administrativ (rasjonell prosess) art (Busch et al.2007:135). Disse prosessene faller sammen med det sett av løsningsstrategier som vil være pilarene i analysekapitelet videre, nemlig integrasjonen av de ulike institusjonelle forståelsesrammene reflektert inn mot implementeringsprosessens ulike faser.

En annen form for kategorisering, ved siden av den teoribaserte, vil kunne være sentral kunnskap fra innhentet empiri som vil kunne komplettere utvelgelsen. Ved til slutt å samle de enkelte funnene i kategoriene, med formål å se etter helhetlige mønstre, vil jeg forhåpentligvis

bedre kunne se eventuelle regelmessigheter og mulige årsakssammenhenger. Dette har jeg gjort og har sent i prosessen funnet ut at primærcaset's hovedutfordringer ligger i erkjennelsesfasen og redefineringsfasen. Mine hoved- og underkategorier knyttet til utfordringssiden blir dermed;

Hovedkategorier	Underkategorier
<ul style="list-style-type: none"> • Kontekstbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer relatert til funksjonelle og fortolkende ledelseslogikker. <i>Nyskaping og utvikling som funksjon.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • strategier rettet mot tekniske omgivelser • strategier rettet mot institusjonelle omgivelser
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessbaserte hovedutfordringer og løsningsalternativer relatert til strategiske, politiske og innovative ledelseslogikker. <i>Nyskaping og utvikling som prosess.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen • ledelsesprosesser i redefineringsfasen

Tabell 6.0: Hoved- og underkategorier for utvalgte variabler

Hvordan disse forholdene påvirker hverandre i forhold til suksessfull implementering, står for meg som en sentral utfordring å finne noen gode svar på. Når jeg skal tolke mine data så skal jeg huske på hvem av mine respondenter som har sagt hva og hvilke roller de ulike aktører har hatt eller har i den faktiske kontekst og den faktiske innovasjonsprosess.

6.1 Presentasjon av funn

6.1.1 Kontekstbasert ledelsesrom for endring

Strategier rettet mot tekniske omgivelser

A) Strategier her fokuserer på muligheter for bedring av organisasjonens endringsevne i forhold til endringskrefter som er i spill i omgivelsene (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:89). I denne underkategorien anses det hensiktsmessig å konsentrere seg om dynamisk utvikling av administrativ *styring og fleksibilitet*. Gjelder både strukturelt og funksjonelt. Scott (1992) mener det er sterke sammenhenger mellom teknologiske og strukturelle dimensjoner:

- Jo større teknologisk kompleksitet, desto større organisatorisk kompleksitet.
- Jo større teknologisk uklarhet, desto mindre formalisering og sentralisering.
- Jo høyere grad av teknologisk avhengighet, desto flere ressurser må benyttes til koordinering.

Sterk grad av formalisering vil hindre fleksibilitet og frihet til å utprøve nye arbeidsmetoder knyttet til ny teknologi. Ved stor avhengighet mellom avdelinger og/eller sektorer kan det være viktig at lokaliseringene ikke er alt for langt fra hverandre.

Respondent 2,5,6,7,8 og 9 er av grunnleggende samme mening hvor det pekes på *manglende strategisk tankegang generelt i ledelsen knyttet opp til endringer i tekniske omgivelser*.

Respondent 1 og flere vektlegger at det å *legge til rette for mer nyskaping i organisasjonen på enhetsnivå betyr en styringsutfordring for organisasjonen. Dette krever delegering av myndighet til operativ ledelse. Spørsmål som må stilles er: "Hvem gjør hva og når"?*

Sentralisering og desentralisering er et relevant tema i ny forvaltningspraksis ved spredning av beslutningsmyndighet. De som står i kontakt med brukerne har de beste forutsetninger for å løse utfordringer der og da. Dette krever igjen myndiggjorte og ansvarliggjorte medarbeidere og en verdibasert ledelsesplattform. I den forbindelse uttaler respondent 3 at *avklaring av mellomleders rolle anses som meget viktig. Det bør være en akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse mellom mellomleder og toppleder*. Forhold rundt organisasjonens fleksibilitet knyttet opp til desentralisering og myndiggjøring er altså et kjernepunkt for det operative ledelsesrom. Dette må balanseres mot administrasjonens behov for styring og kontroll. Åpne kanaler åpner opp for innspill og involvering fra nøkkelinteressenter. I forhold til samordning og deling av kunnskap *bør ny kunnskap tilkjennegis og innovasjonskompetanse spres på nye plattformer (Respondent 3)*. Alle interessenter bør ideelt ha tilgang til denne kilden. Svar fra flere respondenter kan tyde på en viss sammenheng mellom kunnskap og kapasitet. Respondent 7 svarer at *vi i dag ikke har kapasitet / kompetanse til å skifte mellom ulike arbeidsoppgaver og samhandle med andre sektorer avhengig av hva slags forventninger som stilles fra brukerne*. Kompetanse på samhandling og -skaping synes sentralt for endringskapasiteten. Ulike former for styring (resultatstyring, verdistyring, borgerstyring) vil sette ulike krav til ulike former for koordinering (horisontal vs. vertikal). Primærcaset har nylig etablert ny synlig struktur (OU 2013) med nye, større resultatenheter. I denne er det imidlertid ikke hensyntatt formelt hvilken plass teknologien skal ha i tjenesten.

Forhold knyttet til organisatorisk styring og fleksibilitet tilhører transformasjonssystemet. Transformasjonssystemet er ofte svært synlig i organisasjonen, det gjelder både teknologien og de formelle strukturene. Det må derfor også utformes med sikte på å oppnå en nødvendig legitimitet i omgivelsene.

B) Strategier mot bytteprosessen har som mål å *justere* denne som følge av press fra omgivelsene, slik at eksisterende driftsbalanse trues minst mulig. Her er fokuset rettet mot enten å påvirke noen interessenter til å bidra mer, styre overføringene ved å endre betingelsene (utjevning) eller å prioritere grupperinger av interessentene (reduksjon) (Busch et al.2007:72). Sagt på en annen måte handler dette om ressursforvaltning. Helse- og omsorgstjenester er grunnleggende rettigheter enhver borger har i vårt velstandssamfunn. Likevel bør det la seg gjøre å bli mer bevisst på hva som faktisk kan gjøres for å påvirke brukere / borgere til å selvbetjene mer, øke evnen til egenmestring og oppmuntre til mer samhandling med andre brukere / borgere. I følge respondent 4 *trenger vi debatt rundt motsetningene mellom driftsmål og utviklingsmål og interesse motsetninger knyttet til kontinuitet contra diskontinuitet*. Mange danske kommuner har f.eks. kommet langt med denne tilretteleggingen. Kommunen jobber da mer aktivt med rollen som tilrettelegger i forhold til tradisjonell produksjonsorientering.

Politisk styring og ledelse er tatt med som egen kategori i intervjuguiden og det synes fruktbart å flette inn denne politiserte ledelsesformen i forhold til nødvendig endring av bytteforholdet. Det er også synliggjort et tydelig behov for å samordne politiske målsetninger med virkemiddelbruken for organisasjonen. Dette harmonerer godt med utsagnet om at *formål-mål-midler ofte ikke står i samsvar med hverandre. Etterlyser strategisk samkjøring av ressurser. For liten og ubevisst samordning* (Respondent 6).

Styringen må skje mer bevisst med utgangspunkt i det overliggende planverket for kommunen. Som respondent 3 uttrykker: *Formålet må være krystallklart for aktørene foran en større endringsprosess.* Budskapet må understøttes fra toppledelsen - ikke bare en gang men gjennom hele prosessen. Området har også vært preget av framvoksende strategier. *Vi mangler egen strategiplan for VT.* Politisk ledelse kan benyttes enten til å lese den rådende konteksten bedre og tilpasse målene deretter, alternativt kan konteksten aktivt konstitueres av politikere gjennom meningsskapende prosesser (Busch 2011:257). Bevisst strategi her synes viktig all den stund ressursene er knappe. *Helhetlig nyskaping (tjenesteinnovasjon) synes for ressurskrevende totalt sett.* (Respondent 4). Har man vært bevisst nok til å ta den aktuelle politiske debatten? Spørsmål det kan være relevant å stille seg er hvilke kjerneoppgaver finnes innen helse- og omsorgstjenesten? Vi skal fra en ren produksjonsorientering til mer av tilrettelegging og forebygging. Hva er verdiskaping for brukerne i dag? I morgen? Forhold knyttet til påvirkning av bytteprosessene tilhører koalisjonssystemet og transformasjonssystemet.

C) Dette punktet omhandler strategier mot interessentene. Formålet med disse strategiene er å påvirke interessentene slik at de ikke utsetter kommunen for uheldige variasjoner (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:90). Her er mulighetene flere men de mest aktuelle er å se på selve kontraktsinnholdet, å utvikle nye typer kontrakter i retning relasjonskontrakter (samarbeid) eller alternativt å se på mulige *maktstrategier*.

I konfliktsituasjoner vil maktteori stå sentralt. Ut fra tilbakemeldinger fra flere respondenter velger jeg å fokusere på maktstrategier som mulige løsningsalternativ for organisasjonens samlede utviklingsevne. I dette ligger å forstå de krefter som er i spill mellom *nøkkelinteressentene*; borgere, politikere, administrasjon, fagprofesjonen/fagforeninger, mellomledere, eksterne myndigheter og leverandører. Ved endring av bytteforholdene vil en konflikt fort kunne komme til syne. Hvor avhengig vi er av en type interessent avhenger av bidragets betydning og antall alternativer til det spesifikke bidraget (ibid. 2010:122) som finnes. Men en konflikt trenger definitivt ikke å være negativt. Mange mener at konflikt er roten til personlig og sosiale endringer og sånn sett stimuleres folk til nytenkning og kanskje nyskaping. Det finnes i følge Bolman og Deal (2009:235) ni ulike maktkilder basert på tidligere forskning. Argumentasjonsmakt er én av disse gjennom besittelse av *stort informasjonsgrunnlag og faglig*

ekspertise. Respondent 6 kan være eksempel på en talsmann for denne vinklingen når hun sier at vi trenger bevisstgjøring rundt argumentasjonsmakt og autoritet opp mot motstridende interessenter. Hvordan selges budskapet inn i dag? Det kan hevdes at ekspertisen sitter hos de som er i daglig kontakt med brukerne. Derfor er det logisk når respondent 6 hevder at vi trenger økt fokus på frontlinjepersonalets funksjon i nytt forvaltningsparadigme.

Videre anser jeg tre andre maktkilder å være sentrale i vårt primærcase knyttet til fasestatus i implementeringsprosessen. Disse er *allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaen og makt over fortolkningsrammer*. Gjennom historisk tette bånd mellom administrasjon og politikere oppnås sterke kognitive allianser som ofte trumfer andre typer maktkilder. Personer eller virksomheter som har tilsynelatende få maktkilder kan utøve en betydelig innflytelse gjennom nettverk og allianser.

Man må også være i posisjon til å bruke makt. Når f.eks. en handlingsplan innen helse- og omsorgssektoren skal lages, forutsettes det i god demokratisk ånd at alle interessenter er representert, direkte eller indirekte, i beslutningsprosessen og reelt kan påvirke resultatet. *Vi trenger strategisk samkjøring mellom politiske og faglige interessenter de neste 5 årene. F.eks. politisk etterspørsel etter kompetanseutvikling og innovative løsninger og premiering av effektfulle tiltak og/eller prosesser. Skape kultur for dette* (Respondent 4). Revisjon av handlingsplanen (4 års perspektiv) skjer på ny i disse dager og det knytter seg stor spenning til prosessen rundt denne. Klarer ledelsen f.eks. å ta inn over seg at *målet innen hjemmetjenesten vil gå fra mål til middel? Fra leveranse **til** til leveranse **sammen med**. Pårørende (der det er naturlig) må tas mye mer på alvor og betraktes som en nøkkelinteressent* (Respondent 9).

Gjennom makt over rådende forståelsesrammer, og dermed meningsdannelsen, menes evnen til å yte reell påvirkning gjennom sosiale prosesser. Mange mener dette er selve essensen i makt - det å kunne definere *hva som gir mening* og hva som er virkelighet for andre. I denne sammenheng handler det om hvordan innovasjonssleder kan påvirke nøkkelinteressenter til å øke sitt bidrag til aktiviteter som bygger opp under flere ressurser og fokus på innovasjonsarbeidet i kommunen. Deler av meningsdannelsen må nødvendigvis skje sammen med de det gjelder - brukerne. Derfor er det noe forunderlig når flere peker på at *det virker som om det oppfattes som slitsomt /ubehagelig med å gjøre bruk av brukerråd* (Respondent 3,8,9). Forhold knyttet til maktstrategier tilhører koalisjonssystemet.

Oppsummering av funn for kategorien tekniske omgivelser:

1. Styring og fleksibilitet

- a. Sentralisering og desentralisering. Avklaring av mellomleders rolle anses som meget viktig. Bør være en akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse mellom mellomleder og toppleder.

- b. Koordinering. Bør tilkjennegi ny kunnskap og kompetanse på nye plattformer for å oppmuntre bedre samordning. Alle interessenter bør ideelt ha tilgang til denne kilden.
- c. Struktur og teknologi. Teknologi som innovasjonsdriver synes ikke så mye påaktet. Vi trenger å ufarliggjøre teknologi. Trenger mange gode historier for å selge budskapet om VT sin nye rolle.

2. Påvirkning av bytteprosessen

- a. Vi mangler egen forankret strategi- og ressursplan for VT. Få synes å etterspørre endringsprosessen innen hjemmetjenesten. Det at formål-mål-midler ofte ikke i samsvarer med hverandre oppleves som ødeleggende for troverdigheten for nyskappingsprosjekter.
- b. Vi trenger debatt rundt motsetningene mellom driftsmål og utviklingsmål og interesse-motsetninger knyttet til kontinuitet contra diskontinuitet av forvaltningspraksisen.
- c. Etterlyser strategisk samkjøring av ressurser. En rådende forståelse for at helhetlig nyskaping (tjenesteinnovasjon) synes for ressurskrevende totalt sett eksisterer tydelig.

3. Maktstrategier vis-à-vis nøkkelinteressenter

- a. Vi trenger økt fokus på, og anerkjennelse av, frontlinjepersonalets funksjon i nytt forvaltningsparadigme.
- b. Vi trenger strategisk samkjøring mellom politiske og faglige interessenter de neste 5 årene. F.eks. politisk etterspørsel etter kompetanseutvikling og innovative løsninger og premiering av effektfulle tiltak og/eller prosesser. Skape evalueringskultur for dette.
- c. Målet innen hjemmetjenesten vil gå fra mål til middel. Fra leveranse til bruker til leveranse sammen med bruker/borger. Pårørende bør betraktes som en reell nøkkelinteressent.

Strategier rettet mot institusjonelle omgivelser

D) Disse strategiene søker å *påvirke* (proaktivt) endringskreftene av institusjonell art, såkalte *institusjonsstrategier* (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:100).

De retter seg mot henholdsvis de *regulative* mekanismer, de *normative* og de *kognitive* mekanismer. De regulative mekanismene bygger på en instrumentell rasjonalitet (mål-middel) tuftet på økonomisk rasjonalitet og nytte-tenking. Institusjonaliseringsprosessen gjør igjen at organisasjoner må tilpasse seg de sosiale normene blant interessentene og generelle krav fra omgivelsene. Typisk vi det hevdes at ved *innføring av VT bør det gi refleksjoner rundt ny organisasjonsvirkelighet og nye forståelsesrammer. Det kan innebære ny struktur, ny kultur og ny måte å tenke på* (Respondent 5). *Innføring av VT bør gi refleksjoner rundt de etiske dimensjonene rundt tjenesteutviklingen* (Respondent3).

Respondent 5 fremhever *tjenstedesign som ny prosessmetode med bruker i sentrum. Er et eksempel på ny skapelsesprosess. Kompleks enhet krever fleksibel struktur for ulik kultur.* Hvem er egentlig endringsagent her? Vil kunne ha betydning for grad av motstand av prosessen.

Den normative rasjonaliteten kan medføre at visse atferdsmønstre stivner til i organisasjonen. Dette vil være tilfelle hvor den historiske normen med fokus på rollemønstret sjef-underordnet

og hierarkisk styring med management-tenking er så innarbeidet at organisasjonen ikke klarer å tilpasse seg ny forvaltningspraksis. I strategilitteraturen kalles dette "inertia". Vi er ikke i såkalt "match" - vi har stivnet og er ikke lenger i takt med omgivelsene (Hennestad og Revang 2012:84). Mange kommuner i Norge har kjent på dette og Kristiansund er vel ikke noe unntak her i så måte. Manglende normativ legitimitet kan vi kanskje si følgende utsagn peker på (respondent 6): *Savner strategisk fokus på (av)læring og innovasjon hos politikere og administrasjon. Har vel ikke vært kultur for dette i det politiske miljøet eller organisasjonen tidligere.* Institusjonaliseringsprosessen er spesielt viktig for organisasjoner som har diffuse mål og uklar sammenheng mellom mål og virkemidler. Spesielt gjelder dette organisasjoner innen helse- og omsorg og frivillige organisasjoner. Legitimiteten ligger ikke i at de (tiltakene) er effektive, men at de oppleves som *verdifulle i seg selv.*

Det er viktig hvordan organisasjonen «ser ut», hvilke signaler de sender til omgivelsene. Institusjonelle standarder – hva som er «god», «moderne» eller «riktig» organisering spiller en stor rolle her. Institusjonelle arrangementer reproduseres pga. at aktørene ikke kan forestille seg alternativer til det rådende. Vi danner kognitive modeller om hvordan en organisasjon skal se ut og oppføre seg – og tar det for gitt. Rasjonalitet knyttet til «rett-troenhet» - medfører at vi forkaster alternativer uten videre refleksjon rundt temaet. Kognitive modeller tjener som grunnlag for meningsfulle handlinger (skripts).

Forhold knyttet til institusjonsstrategier tilhører alle delsystemer i den konseptuelle organisasjonsmodellen avhengig av type mekanisme.

E) Her er opsjonene enten å satse på en *frastøting av endringskrav* eventuelt å *frigjøre seg fra endringskrav*. Dette vil være strategier som søker å beskytte virksomhetens tekniske del mot de institusjonaliserte endringskreftene, såkalte bufferstrategier.

En forutsetning for å kunne arbeide med forbedringsprosesser er at administrasjonen har en forestilling om (kognitiv forståelse) at det er behov for endring, (Hennestad og Revang 2012:46).

Hvis det er så at informasjon om endringer i omgivelsene ikke når fram til ledelsen? Hva er da årsaken til det? Det kan være at signalene om grunnleggende endringer når fram til ledelsen men at disse ikke utløser endringsprosesser på grunn av selektiv persepsjon. Det virker som om dette punktet berører mange respondenter i undersøkelsen. *Jeg oppfatter at politikerne ikke etterspør de riktige sakene og stiller ikke de rette spørsmålene. Mangler det faglig innsikt knyttet til utfordringene kanskje?* (Respondent 5,6,8,9). Videre heter det; *oppfatter en viss frastøting av omgivelseskrav (demografiutfordring) i form av at ledelsen ikke oppfatter at situasjonen påkaller nyskaping og samhandling i en ny virkelighetsforståelse* (Respondent 4,9). Annet relevant utsagn er; *forankring av verdidriverne S-N-O-R er kanskje blitt for symbolsk?*

(Respondent 1). Og ett til; *savner strategisk fokus på behovet for nye forståelsesrammer i diskursen mot de eksterne interessentene (pårørende)*. (Respondent 1,2,4,5,6 og 9).

Det kan også være at årsaken til frastøtelse skyldes en tolkning av at den vurderes å ha negativ effekt på effektiviteten og/eller bunnlinjen. Dette kan være et uttrykk for manglende kapasitet til å håndtere et komplekst utfordringsbilde fra de institusjonelle omgivelser. Vedrørende ledelse så mener respondent 8 at vi *mangler suksesskriterier for god ledelse. Slipper dermed evalueringer som kan være utfordrende i seg selv*.

Forskning viser at ledelsen er lite sensitiv for negativ tilbakemelding og har en tendens til å overse og bagatellisere informasjon som tyder på at det tidligere er tatt uheldige beslutninger. I stedet for å korrigere kursen er ledelsen mer tilbøyelig til å øke innsatsen for at heldige beslutninger skal gi positive resultater (Busch et al.2007:131). Denne tendensen vil forsterkes mener Haukedal og Grønhaug (ibid.) dersom det finnes en kultur med liten aksept for å gjøre feil, eller dersom organisasjonen er preget av konflikter, maktspill og politiske prosesser. Forhold knyttet til "buffer"-strategier tilhører i utgangspunktet alle delsystemer i den konseptuelle organisasjonsmodellen avhengig av type mekanisme. Strategiene søker primært å dekke tilstanden i transformasjonssystemet.

F) Dette vil være strategier som søker å *tilpasse* (reaktivt) virksomheten til de institusjonelle kravene (Scott 1992). Her er alternativene tilpasninger av henholdsvis strukturell konformitet, prosedyrekonformitet og personellkonformitet. Strategisk ledelsesrom for endring kan her forstås som de mulighetene ledelsen har til å benytte seg av de til enhver tid rådende legitimitetskrav som foreligger for gi kraft til ønskede (tilpassede) endringsprosesser. Hvilke institusjonelle endringskrefter og dermed legitimitetsmekanismer er i spill i vårt tilfelle med implementering av VT innen helse- og omsorgssektoren? Her kan vi ane et press mot strukturell konformitet i form av innføring av VT som et moderne og mulighetsorientert verktøy og virkemiddel for å etterkomme framtidens forventninger. *Tilpassing av "riktig" organisasjonsstruktur. Primærcaset er et eksempel på dette nylig da en strukturendringsprosess nettopp er iverksatt med mål om en såkalt robust struktur (færre og større enheter)* (Respondent 3,4).

Hva så med tilpassing av nye ledelsesprosesser? Primærcaset har også nylig innført et kvalitetsstyringssystem. *Det finnes imidlertid ingen synlig system for ledelsesprinsipper og evaluering av god og dårlig ledelse*. Det arbeides imidlertid med å etablere et enkelt målstyringskart som styringsmodell (Respondent 3,8).

Det oppfattes som relativ bred enighet om at det er *liten normativ forståelse og reell vilje til å ta inn over seg at nye krav i omgivelsene fordrer nye kompetanser innen lederskap*. F.eks. krav

til endringsledelse og ledelsesendring. Strategisk beredskap for endringskraft anses som begrenset utviklet (Respondent 3,5,6,8,9).

I forhold til tilpassing av "riktig" personellsammensetning har det vært relativt lite fokus på dette feltet. Det arbeides imidlertid med å "fornye" kommunens arbeidsgiverstrategi.

Når det kommer til tilpassing av verdidriverne nyskaping og samhandling som prosedyrekonformitet oppfattes også dette feltet som relativt lite påaktet. *Symbolske verdidrivere bør transformeres om til reelle verdidrivere og som sådan fremmere av innovasjonsprosesser og innovasjonsledelse.* Vel å merke som inkrementelle innovasjonsprosesser (Respondent 1,2,4). Forhold knyttet til konformitetsstrategier tilhører i utgangspunktet koalisjonssystemet, ledelsessystemet og koalisjonssystemet.

Oppsummering av funn for kategorien institusjonelle omgivelser:

1. Legitimitet og institusjonaliseringsstrategier.

- a. Savner strategisk fokus (legitimitetsforvaltning) på (av)læring og innovasjon hos politikere og administrasjon. Har kanskje ikke vært kultur for dette i det politiske miljøet eller organisasjonen tidligere.
- b. Innføring av VT bør gi refleksjoner rundt ny organisasjonsvirkelighet og nye forståelsesrammer. Det kan innebære ny struktur, ny kultur og ny måte å tenke på.

2. Sensitivitet og bufferstrategier.

- a. Oppfatter en viss frastøting av omgivelseskrav (demografiutfordring) i form av at ledelsen ikke oppfatter at situasjonen påkaller nyskaping og samhandling i en ny virkelighetsforståelse.
- b. Oppfatter at politikerne ikke etterspør de riktige sakene og stiller ikke de rette spørsmålene. Mangler det faglig innsikt knyttet til utfordringene kanskje?

3. Konformitet og konformitetsstrategier.

- a. Tilpassing av nyskaping og samhandling som prosedyrekonformitet. Symbolske verdidrivere bør transformeres om til reelle verdidrivere og som sådan fremmere av innovasjonsprosesser og innovasjonsledelse.
- b. Liten normativ forståelse og reell vilje til å ta inn over seg at nye krav i omgivelsene fordrer nye kompetanser innen lederskap. F.eks. krav til endringsledelse og ledelsesendring. Strategisk beredskap for endringskraft anses som begrenset utviklet.

Funn for kategorien kontekstbasert ledelsesrom for endring fra sekundærcaset (Fredensborg):

Borgepanel brukes aktivt som legitimitetsmekanisme. *Panelet innkalles til felles møte 3 ganger i året. Borgerutvalget er definert som eldre og funksjonshemmede.*

Det er videre et sterkt fokus på å omtale teknologier på en måte som ufarliggjør teknologien ovenfor spesielt eldre. VT skal være et hjelpemiddel - ingen tvangstrøye.

Vedrørende strategisk samordning så jobber denne kommunen parallelt mot generell digitaliseringsstrategi og tilbyr aktivt hjelp til seniorer som ikke håndterer IT (både formelt organisatorisk men også via frivillighet). Jobber også parallelt mot "eldresaken" som sådan og utviklingen av eldrepolitikk. *Mange pårørende er jo også samtidig politikere.*

Hvorfor må vi ha endring hos oss? *Kan være vanskelig å formidle til medarbeidere i organisasjonen. Kanskje fordi det forventes?* Et interessant trekk er at kommunen bruker begrepet *samfunnsmedarbeider* - som et verdianslag. Fram til i dag har det også vært slik at *tilpasningsmål er mer hensiktsmessig å jobbe mot enn utviklingsmål for en kommune grunnet stor usikkerhet og risiko i forhold til oppnåelse av resultat.*

6.1.2 Prosessbasert ledelsesrom for endring

Kriteriene for økt strategisk endringsevne vil her være å aktivere sosial og økonomisk kapital blant nøkkelinteressentene og tilrettelegge for riktig strategisk struktur og innovasjonskompetanse. Lederrollene feltherre og endringskonsulent vil jobbe med å utvikle tjenesteløsninger som gjør det mulig å betjene interessentene gjennom det ressursgrunnlaget som er tilgjengelig.

Ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen

Denne delen i analysen er rettet mot ulike ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen.

- **Teknisk / rasjonell (funksjonell) løsningsstrategi og strategiske ledelsesprosesser**

De teknisk-rasjonelle endringsstrategiene er primært rettet mot transformasjonssystemet og knyttet til endringer av strukturelle og funksjonelle forhold i organisasjonen. I forhold til den prinsipielle løsningsteknikken som er restrukturering er det viktig å orientere om at en større strukturell organisasjonsendring allerede er skjedd i vår sektor i primærkommunen fra og med 2015. Det foreligger ingen formaliserte presise analyser av hvordan utbredelsen av VT vil slå ut økonomisk og politisk for henholdsvis kommunen som organisasjon og for brukere som samprodusenter av tjenesten.

Vedrørende perspektivet på pragmatisk legitimitet og nyttetenkning så hevder respondent 6 at *det ikke er avsatt nok ressurser til strategisk management.* Dette kan tyde på at organisasjonen er noe i uttakt med sine omgivelser og sammenlignbare kommuner. "Mismatch" mellom mål og midler har bedret seg noe etter at *politikere bevilget økte økonomiske rammer etter dokumenterte gevinster.*

Respondent 5 er også inne på det samme da *større endringsprosesser krever store økonomiske ressurser. Det oppleves ikke reelt i dag (å realisere disse).* Respondent 3 uttrykker også undring rundt *ressursprioritering og -disponering* og manglende tydelighet av styringssignaler.

Manglende syntesevurdering uttrykker kanskje respondent 9 når det uttales at *kommunen kan spare 950.000 på en sykehjemsplass i ett år. Hva er alternativbruken av disse pengene i en kommunal kontekst? Hvordan skal gevinstrealisering egentlig måles?*

Integrasjon og interaksjon mellom interessenter krever samhandling. Dette vil i følge respondent 5 *i praksis kreve sterkere styringssignal (prioriteringer)*. Hvordan måle på samhandling og innovasjon? Helse- og omsorgssektoren er i dag *ganske ukjent med mål som styringsparameter. Bruker heller løpende "avmelding" fra for eksempel enhetsleder i for eksempel hovedutvalget (respondent 1)*. Vanskelig å påvise kausaliteter innen sektoren peker nok mot større vektlegging av offentlig etos som en viktig parameter i nytt styringsregime. Gitt store forskjeller innen bare denne sektoren etterspørres et enhetlig verdigrunnlag. Respondent 5 mener vi har masse å hente her! Mangler åpenhetskultur og tillit.

Respondent 3 peker på at *alternative måter å organisere på tvinger seg fram. Status viser for lite hender per pleiefaktor - et misforhold som vil øke i omfang*. Spørsmålet er hvordan etablere en mer hensiktsmessig organisasjon for framtiden?

Respondent 5 påpeker at *siloorganisering er hemmende (for samhandling på tvers)*. Men også *trygt innen rammen*. Formålet med nyskapingen må kommuniseres og nytt tankegods må gjøres kjent i hele organisasjonen. En meget krevende prosess. Dette blir en utfordring med ny organisering med færre og større enheter (jf. dagens situasjon i kommunen). Informasjon blir et nøkkelbegrep! Større spesialisering. Mister vi da helheten? Relasjonen mellom kommunikasjonsform og organisasjonsstruktur trekkes også fram av respondent 9. *Hvordan skal kommunikasjonsprogrammet planlegges og hvem som skal sørge for et helhetlig informasjonssystem i prosessen?*

En relatert problemstilling som er relatert til innovasjonsprosessen er kommunens utviklingsavdeling. Manglende strategisk forankring av dette ble problematisert under forrige omorganiseringsprosess for 5 år siden. Spissformulert er det blitt hevdet at *vi har den samme type organisasjon i dag som på 80-tallet*.

En faktor som er sentral når det gjelder helhetlig tjenesteinnovasjon er læring. Respondent 3 er opptatt av at *erfaringslæring (80 % av all læring) må systematiseres på en helt annen måte. Bruk gjerne intranett mer. Utvikle "beste praksis" på områder som er felles for flere enheter. Kunnskap må deles med andre*. Det kan hevdes at det kanskje ikke er så mye mangel på kunnskap som er hovedutfordringen men mere systematisering og tilrettelegging av den.

- **Politisk (fortolkende) løsningsstrategi og politiske ledelsesprosesser**

Innen erkjennelsesfasen i en kommunal kontekst spiller de politiske prosesser en avgjørende

rolle i etableringen av en nødvendig maktbase for dypstrukturelle endringer av organisasjonen. De politiske ledelsesprosessene skal sørge for å møte legitimitetskrav av normativ og/eller pragmatisk art.

Respondent 6 både etterlyser og savner *politisk mot og vilje*. Hun mener endringsprosesser i organisasjonen i stor grad *handler om makt og innsikt*. Kanskje på grunn av manglende faglig innsikt så er heller ikke *nyskaping som fenomen løftet høyt nok opp på agendaen*. Flere respondenter opplever *politisk styring som utfordrende*. Dette basert på ulike forståelsesrammer mellom administrasjonen og politikere (representert via henholdsvis rådmann og ordfører). *Det påpekes på generelt grunnlag en mangel på proaktiv holdning med uttalt orientering mot framtiden*.

Politisk og administrativ samjobbing på kommende handlingsplan for omsorg må bedres. Det hevder respondent 1. *Vi trenger parallelt fortolkningskunnskap ut fra interessentens forskjellige ståsted*. *Enighet om videre framdrift synes hun er essensielt*. *Ved siden av et meningsskapende perspektiv trengs samtidig også et strukturelt perspektiv som setter retning og et tidsperspektiv*. Partnerskap synes å være interessant som samarbeidsform og det oppleves ingen stor motstand mot å få flere interessenter inn i beslutningsprosesser.

Respondent 3 - *vi mangler samspill mellom det offentlig og "hjemmesektor"*. Respondenten peker her på at nytt tjenesteparadigme basert på bruk av ny teknologi krever å se på tjenesteprosessen med brukerens øyne. Krever dette f.eks. at *kommunalt ansatte skal jobbe utover sin kjernetid*? *Myndiggjøring av innbyggerne* krever at nøkkelinteressentene omsorgsmedarbeidere og brukere kjenner hverandres utgangspunkt langt bedre enn i dag. *Hjemmet kjenner ikke godt nok til de offentlige tjenester*. *Språkskapende samspill mellom interessenter er helt sentralt!*

Nedenfra- opp innovasjon mangler støtte og legitimitet. Det opplever respondent 9. *Vi skulle ha hatt en konferanse på dette for å skape større forståelse*. *Vi har et informasjonsansvar!*

Demografiutviklingen berører så å si alle av oss - direkte eller indirekte. Primærkommunen kan sies å praktisere "beskyttende byråkrati" som byråkrati som ligger lavt i terrenget og følger strømmen av idèer og føringer (Whittington 2002). Har en pragmatisk tilnærming til nyskaping.

Oppsummering av funn for kategorien ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen:

1. Strategiske analyse- og synteseprosesser:

- a. Det oppleves som klar fellesnevner at det ikke er tilgjengelig nok ressurser til en helhetlig tjenesteinnovasjon nå. Dette går både på økonomiske og personalmessige ressurser.*
- b. Fellesnevner nr. to er en klar forståelse av at nylig innført restrukturering av sektoren impliserer nye og utfordrende styringsutfordringer. Hvem skal ha kontroll på hva og hvordan kan sektoren sørge for at strategisk kommunikasjon strømmer fritt uten feiltolkning både ovenfra-ned og*

samtidig nedenfra-opp?

2. Politiske ledelsesprosesser:

- a. Flere respondenter opplever politisk styring som utfordrende. Dette basert på ulike forståelsesrammer mellom administrasjonen og politikere. Det påpekes på generelt grunnlag en mangel på proaktiv holdning med uttalt orientering mot framtiden.
- b. Myndiggjøring av innbyggerne krever at nøkkelinteressentene omsorgsmedarbeidere og brukere kjenner hverandres utgangspunkt langt bedre enn i dag. Hjemmet kjenner ikke godt nok til de offentlige tjenester. Språkskapende samspill mellom interessenter er helt sentralt i nytt tjenesteparadigme.

Ledelsesprosesser i redefineringsfasen

Den siste verdiparameteren i analysen er rettet mot ledelsesprosesser i redefineringsfasen.

- **Politisk (fortolkende) løsningsstrategi og politiske ledelsesprosesser**

Samhandlingsfunksjonen med interessentene er en utfordrende sak sett opp mot ganske ulike interesser og preferanser. Respondent 1 uttaler her at *samhandling er styringsmessig utfordrende på grunn av konseptet med konsensus*. Hun mener vi *mister handlekraft hvis alle uenigheter skal feies under teppet*. Dette har vært kjent på i flere interkommunale fora hvor konsensus er definert ut fra minste mulig konfliktnivå. Legitimitet krever flere arenaer å diskutere innovasjonen på. Gjerne fra mange synsvinkler. Respondent 5 tar opp dette *med kommunikasjonens sentrale plass og bruk av de riktige språkkodene i forhold til formidling av hvorfor vi nå skal endres igjen!* Mindre tilpasningsprosesser har vært kjørt i primærkommunen mange ganger de siste tiårene med blandet hell.

Redefineringsfasen er en fase som forbereder organisasjonen for en resetting av delsystemer, funksjoner eller prosesser. Respondent 5 ser på *innføring av VT og brukerorientering* som en resetting av en organisasjonen. Som ledd i en læringsprosess *trenger vi derfor kompetansebygging som meningsbyggende utviklingsområde sier hun. Organisasjonen må etterspørre dette. Vi trenger en "dobbelkretslæring" som betyr en grunnleggende endring av både normativ og kognitiv struktur.*

I nært slektskap med resetting av organisasjonen peker respondent 9 på et stort paradoks; nemlig at vi *(i rollen som pårørende) ikke blir tatt med på utviklingen av tjenestene*. Dette kan sees på som en demokratisk forsterkning vel så mye som en tjenesteinnovasjon. Ved siden av sin akkumulerte spisskompetanse trenger medarbeideren også større breddekompetanse som ser videre ut over kjernetjenestene og som kan bidra til nye idèer for bedre løsningsgrad.

- **Atferdsmessig (fortolkende) løsningsstrategi og innovative ledelsesprosesser**

De atferdsmessige endringsstrategiene er primært rettet mot atferdssystemet og knyttet til læringsprosesser og innovasjon gjennom endring av den enkelte interessents atferd og felles virkelighetsforståelser. De innovative ledelsesprosessene skal sørge for å møte legitimitetskrav av normativ og/eller kognitiv art.

Sentralt i denne bolken står operasjonell endringskapasitet. For respondent 1 oppleves økonomi i mindre grad som knapphetsfaktor enn tid. *Vi har ikke tid til overs - vi mangler kapasitet. Vi er derfor ikke glade i endringer som kommer.*

En nedenfra-opp innovasjonsstrategi vil ofte bety en strøm av ideer og utprøvinger i liten skala og i en liten gruppe. Respondent 3 er opptatt av hva skjer hvis du ikke får respons på de framsatte ideer? *Jo, du slutter etter hvert å komme med dem. Det er et reelt kulturelt problem!* Han peker på mellomlederrollen som kritisk for om slike ideer har en reell overlevelsesmulighet i enheten/sektoren eller ei. Denne utfordringen kan ha både en strukturell men også kulturell side. *Å jobbe med kunnskapsutvikling er ikke (har ikke) norm i vår organisasjon.* Dette hevder respondent 6 som mange ganger har erfart at hun mangler politiske og/eller administrative styringssignaler for å ta fatt i konkrete kunnskapsbaserte utfordringer.

Arenaer, eller møteplasser, hvor forskjellige aktører kan møtes trekkes fram av flere som et savn. Faste og forutsigbare møteplasser kan være av både fysisk og teknisk art. Spesielt viktig ser det ut for at dette blir når komplekse samfunnsutfordringer som demografiutfordringen slår inn for fullt. Samspill med ulike ledere på ulike nivå, erfaringsdeling og samordning og koordinering av disse prosessene blir essensielt. Samspill - eller *samskaping* - setter respondent 5 fram som et kjernebegrep. *Hun har tro på større suksessrate her på grunn av flere drivkrefter. Mange i enheten "kjenner på" endringen.*

I forhold til de store og ikke minst komplekse utfordringer (samfunnsfloker) som kommunen står ovenfor, tar mange til orde for såkalte radikale eller episodiske innovasjoner som løsning på disse. Respondent 4 har imidlertid mer tro på *en prosess som tar steg-for-steg på læringskurven. En prosess som må gjøres i samspill med brukere og pårørende.* Dette baserer han på både ut fra ressursituasjonen, kompetansesituasjonen og den generelle institusjonelle dynamikken. Respondent 6 representerer også mange når hun viser til *behovet for en tydelig leder - en ledestjerne. Med det menes en som holder rammene og "samler troppene".* Mangler en tydelig strategisk ledelse og dermed strategisk retning. Et framtidsbilde må skapes og et veivalg må tas. For mye av oppmerksomheten i dag ligger på drift. Det kan med andre ord hevdes at det mangler en strategisk og en politisk nyorientering som kaller på trygghet og mot.

Jeg har her sett litt på funn knyttet opp mot ulike ledelsesprosesser i en implementerings-situasjon. Endringskapasitet i ledelsessystemet kan ses på som endringsgraden og kapasiteten i henholdsvis ledelsesfunksjonen selv i tillegg til de øvrige delsystemene som jeg har omtalt i den konseptuelle organisasjonsmodellen.

Oppsummering av funn for kategorien ledelsesprosesser i redefineringsfasen:

1. Politiske ledelsesprosesser:

- a. Hensynet til legitimiteten krever flere arenaer å diskutere innovasjonen på. Gjerne fra mange synsvinkler. Hvorfor skal vi endres igjen? Kommunikasjon og formidling av budskap oppleves som essensielt. Kommunikatør må ha god prosessforståelse.*
- b. I forbindelse med grenseflytting av bytteprosessen oppleves det som et stort paradoks at "hjemmets representanter" ikke blir tatt med på utviklingen av tjenestene i særlig grad.*

2. Innovative ledelsesprosesser:

- a. Det oppleves som et kulturelt problem at idéer som fremsettes sjelden blir tatt på alvor og aktivt blir fulgt opp. Å jobbe med kunnskapsutvikling er ikke (har ikke) vært norm i vår organisasjon.*
- b. I forbindelse med ressursknapphet oppleves tidsfaktor mer presserende enn økonomi. Vi har ikke tid til overs og føler mangel på kapasitet. Vi er derfor ikke glade i endringer.*

Funn for kategorien prosessbasert ledelsesrom for endring fra sekundærcaset (Fredensborg):

Kommunen orienterer seg mot et pragmatisk lederskap i prosessammenheng (en slags logic of innovation). Lederen må ikle seg nye roller i det nye forvaltningsregime og det fokuseres en del på dette. Det er stor vektlegging på optimal ressursutnyttelse og et funksjonelt styringsperspektiv. *Utvikling av tjenstedesign som metode for effektivisering av arbeidsprosessene i tjenesteproduksjonen er svært påaktet.* Det oppleves som stor grad av modenhet mellom aktørene - både internt mellom avdelinger og eksternt mellom ulike kommuner. Bruk av ressurser ble ikke utliknet via internfakturering. Ønsker heller å bli målt mot resultater og effekter. *Fokuserer på ønskede samfunnseffekter i form av borgertilfredshet og økonomiske innsparinger. Men - dette viser seg vanskelig å oppnå per i dag, 3 år etter oppstart!*

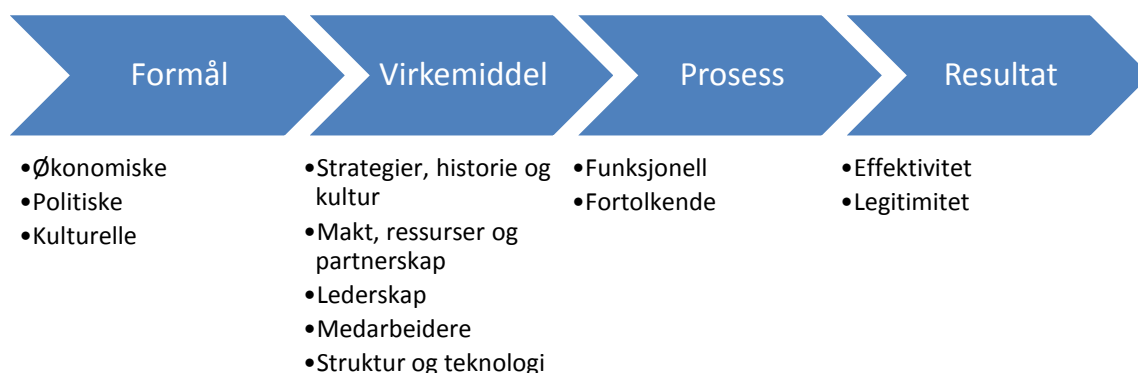
Funn fra kategorier og underkategorier i de forrige punkter er i det vesentligste selektert og presentert per underkategori. For en bedre oversikt over funnene presenteres disse i nedenstående oversikt;

Tabell 6.1: Oversikt funn per kategori

Kategori	Underkategori	Funn
Kontekstbasert ledelsesrom for endring	- Strategier rettet mot tekniske omgivelser	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitet. Ny organisasjonsstruktur bør gi større og reelt rom for desentralisert lederskap. Avklaring av mellomleders rolle anses som meget viktig. Bør være en akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse fra management til mellomleder. • Påvirkning av bytteprosessen. V i mangler egen forankret strategi- og ressursplan for VT. Ingen etterspør endringsprosessen innen hjemmetjenesten lenger. Det at formål-mål-midler ofte ikke i samsvar med hverandre oppleves som ødeleggende for troverdigheten for nyskappingsprosjekter. • Maktstrategier vis-à-vis nøkkelinteressenter. Vi trenger økt fokus på, og anerkjennelse av, frontlinjepersonalets funksjon i nytt forvaltningsparadigme. Her må også de pårørende trekkes mere inn.
	- Strategier rettet mot institusjonelle omgivelser	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimitet. Savner strategisk fokus på (av)læring og innovasjon hos politikere og administrasjon. Har vært dårlig utviklet kultur for dette tidligere. Innføring av VT bør gi refleksjoner rundt ny organisasjonsvirkelighet og nye forståelsesrammer. Det kan innebære ny struktur, ny kultur og ny måte å tenke på. • Sensibilitet. Oppfatter en viss frastøting av omgivelseskrav (demografiutfordring) i form av at ledelsen ikke oppfatter at situasjonen påkaller nyskaping og samhandling i en ny virkelighetsforståelse. Oppfatter at politikerne ikke etterspør de "riktige" sakene og stiller ikke de "rette" spørsmålene. • Konformitet. Tilpassing av nyskaping og samhandling som prosedyrekonformitet. Symbolske verdidrivere bør transformeres om til reelle verdidrivere og som sådan fremmere av innovasjonsprosesser og innovasjonsledelse.
Prosessbasert ledelsesrom for endring	- Ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Teknisk-rasjonell (funksjonell) Det oppleves som klar fellesnevner at det ikke er tilgjengelig nok ressurser til en helhetlig tjenesteinnovasjon nå. Dette går både på økonomiske og personalmessige ressurser. Det er en klar forståelse av at nylig innført restrukturering av sektoren impliserer nye og utfordrende styringsutfordringer. Hvem skal ha kontroll på hva og hvordan kan sektoren sørge for at strategisk kommunikasjon strømmes fritt uten feiltolkning både ovenfra-ned og samtidig nedenfra-opp? • Politisk (fortolkende) Flere respondenter opplever politisk styring som utfordrende. Dette basert på ulike forståelsesrammer mellom administrasjonen og politikere. Det påpekes også en mangel på proaktiv holdning med uttalt orientering mot framtiden. Myndiggjøring av innbyggerne krever at nøkkelinteressentene omsorgsmedarbeidere og brukere kjenner hverandres utgangspunkt langt bedre enn i dag. Språkskapende samspill mellom interessenter er helt sentralt i nytt tjenesteparadigme.
	- Ledelsesprosesser i redefineringsfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Politisk (fortolkende) Hensynet til legitimiteten krever flere arenaer å diskutere innovasjonen på. Gjerne fra mange synsvinkler. Hvorfor skal vi endres igjen? Kommunikasjon og formidling av budskap oppleves som essensielt. Kommunikatør må ha god prosessforståelse. I forbindelse med grenseflytting av bytteprosessen oppleves det som et stort paradoks at "hjemmets representanter" ikke blir tatt med på utviklingen av tjenestene i særlig grad. • Atferdsmessig (fortolkende) Det oppleves som et kulturelt problem at idèer som fremsettes sjelden blir tatt på alvor og aktivt blir fulgt opp. Å jobbe med kunnskapsutvikling er ikke (har ikke) vært norm i vår organisasjon. I forbindelse med ressursknapphet oppleves tidsfaktor mer presserende enn økonomi. Vi har ikke tid til overs og føler mangel på kapasitet. Vi er derfor ikke glade i endringer.

6.2 Funn sett i et pragmatisk institusjonelt perspektiv

BEHOV - OMGIVELSER - DELSYSTEMER - LEDELSESPROSESSER - EFFEKTER
I MODELL I MODELL



Figur 6.2: Lineær mål-middel-modell knyttet til transformasjon av bidrag-belønningsbalansen

Ovenstående modell kan tjene som en hensiktsmessig inngang til neste underkapittel som tar for seg mine funn sett i et pragmatisk, institusjonelt perspektiv. Tjenesteprosessen sees på som en forenklet, lineær prosess som viser at langs hele verdiskapingsprosessen må det tas ulike legitime valg for å nå ulike legitime resultater. Et slikt systemperspektiv peker mot teorier som er fundert innen den funksjonelle sfæren men også mot den fortolkende sfæren. Min empiri viser at det synes vanskelig å enten implementere en ren instrumentell eller en ren sosialkonstruktivistisk forståelsesramme. Jeg mener det virkelige liv krever en blanding av disse. Grovt forenklet kan vi si at de rene økonomisk-rasjonelle teorier som er fundert på effektivitet som rasjonale er mest egnet å bruke i faser hvor analyser og synteser skal gjøres, funksjonelle strukturer skal skrus sammen og beslutninger basert på rasjonelle parametere skal tas. Her er det den pragmatiske legitimiteten som hersker. De sosialkonstruktivistiske teorier, som er nært knyttet opp til normative og kognitive mekanismer, brukes gjerne i faser hvor det er viktig å ta vare på de meningsskapende prosesser.

I et innovasjonsperspektiv sees vår utfordring med overgang til teknologistøttet velferdsproduksjon i primærcaset på som hovedsakelig en framvoksende og nedenfra-opp-styrt endringsprosess. Denne må, for å oppnå legitimitet, ta utgangspunkt i brukernes og borgernes uttrykte behov. Her ligger det latente spenninger i mellomrommet som en strategisk leder må være bevisst på. Dette mellomrommet kan sees på som press fra et faglig fundert produktperspektiv, via leders egen meglerrolle og strategiske kontekst og til sist politiske behov i forhold til forventninger fra borgerne.

For kommunen som organisasjon vil det være sentralt hvordan og om vi når våre ønskede nytteeffekter på kort og lang sikt og hvordan kan vi forbedre disse gjennom påvirkning av interessenters ulike mål samt organisering av understøttende strukturer og kulturer?

Et svar på dette kan være å ta utgangspunkt i kommunens omgivelser og innovasjonens status i dag. Hvordan er innovatørs plass i organisasjonen og hva er hans legitime status?

Ledelsesrom i tekniske omgivelser

De tekniske omgivelsene er sentrale i koalisjonssystemet og representerer de interessentene som sektoren har et direkte bytteforhold til. Formelle og psykologiske kontrakter / avtaler beskriver langt på vei noe av denne dynamikken. Graden av tetthet, kontaktavstand og sentralitet i nettverket sier kanskje enda mer. Endring av den grunnleggende bytteprosessen er selve kjernen i alle organisatoriske endringsprosesser. Tekniske endringsmuligheter peiler inn på hvordan strukturelle, ressursmessige og maktorienterte strategier kan bevege kommunen i en mer fleksibel og nyskapende retning. Men forhandlinger om endringer i og av kontraktene er det mennesker i koalisjonen som gjør. De vil derfor sterkt prege koalisjonssystemet og deres atferd er ofte representativ for den rådende kultur som er i virksomheten.

Respondent 3 uttaler at det er ønskelig med mer avståelse av makt og myndighet fra tradisjonell *strategisk ledelse til (intern) entreprenør, eventuelt stabsansvarlig, nede i organisasjonen.*

Dette kan sees som et uttrykk for en ønsket reorientering av linjens betydning i innovasjonsarbeidet. Uten større myndighet til å eksperimentere - og dermed å gjøre feil - vil motivasjonen til å drive slik prosess bremse opp. Det er vel god grunn til å hevde at de gode idèene ofte kommer fra de personer som er tett på situasjonene. Således er det vel ganske symptomatisk når respondent 4 uttaler: *Tror ikke at toppledelsen sitter på de kreative idèene. Har stor tro på inkrementell innovasjon (oppstrøms).* Men hva med de som hevder at bidrag-belønningsbalansen er i ulage?

Enig i at nyskaping er en hovedutfordring for kommunesektoren. B-B balansen i vår sektor er i ubalanse- som mange andre sektorer i kommunen. Dette sier respondent 2 i forhold til grensejustering som tema. Respondent 6 om B-B- balansen: *Strategisk samkjøring av ressurser er helt nødvendig framover.* Uttalelsen kommer i samme gruppe som mange andre respondenter også har poengtert. Manglende samordning av prosjektmidler i forhold til strategiske mål og overordnede styringsparametere i planstrategien til kommunen. Strategisk ledelseskraft anses som for svak. Dette var, og er, et fokusområde for administrasjonen i 2014. Og nettopp i forbindelse med samordning - *hvem bør ha koordineringsansvar i organisasjonen for innovasjonsprosesser?*

Siste deltema i denne bolken er endringsstrategier rettet mot interessentene og deres maktbaser. Hvordan stiller interessentene seg til å endre sin maktsituasjon i vår bytteprosess med sikte på å få tilført ressurser til utviklingsarbeid i tilknytning til VT-implementeringen? Her spiller interaksjon og samhandling en avgjørende rolle med å megle i nettverket av eksisterende og kanskje noen nye? Den politiske stabiliteten i tilknytning til maktbasen blant interessentene er

en funksjon av de politiske valg i Norge. Hvem som sitter ved makten har en del å si i forhold til rammebetingelser og normative føringer på f.eks. sterkere brukerorientering som følge av NPM-tankegangen. Respondent 5 hevder at *vi må involvere, aktivere framtidige brukere og interessenter mer bevisst. Brukerorientering som overordnet prinsipp krever vridning av ressursbruk. Nye roller for politikere vis-à-vis fagprofesjoner. Må samsnakkas i større grad. Samhandling i praksis krever sterkere styringssignal (prioriteringer).*

I praksis betyr dette en økt vektlegging av behovene til den enkelte bruker som interessant. Innen samme tema forfektes en annen vinkling av det nye paradigme til kommunen med sterkere demokratisk involveringsgrad i tjenesteprosessen.

Ledelsesrom i institusjonelle omgivelser

Det kan være greit å minne om at de institusjonelle endringskreftene virker i vår konseptuelle organisasjonsmodell i *koalisjonssystemet* - og sammen mot de andre delsystemene. I primærcaset kommer de institusjonelle endringskreftene primært fra egne interne "innovatører". Disse er organiserte aktører med gode ressurser som via en aksept for uttesting av teknologi fra strategisk kontekst får realiserte visse innovative mål. Måten dette oppnås på er ved å skape forståelse for endringer av de dominerende prosedyrer og handlinger for tjenesteproduksjonen innenfor "sitt område". Dette vil gå bra så lenge de rådende legitime mekanismene ikke utfordres. Hva sier så den innsamlede empiri til kommunens nyskappingsprosesser?

I følge respondent 9 så *bør innføring av VT gi refleksjoner rundt ny organisasjonsvirkelighet og nye forståelsesrammer. Det kan innebære ny struktur, ny kultur og ny måte å tenke på.*

Respondent 5 problematiserer dette noe når vedkommende spør retorisk; *hvordan ser vi på bruken av velferdsteknologi i sektoren? Kun som en teknikk eller mer som et av flere svar på kommende samfunnsflore?* Her ser vi at mange av de ulike typologier av legitimiteter utfordres samtidig. Med andre ord et ganske så utfordrende og kompleks refleksjonsgrunnlag.

Å utfordre eksisterende forståelsesrammer innenfor både det økonomiske såvel som det politiske system er meget krevende. Vårt primærcase har nedfelt sterke verdidrivere som "nyskapende og "samhandlende". Men det kan hevdes at de fungerer kun nærmest som symbol på det sosialt legitimerede riktige ved å være en tidsriktig og progressiv organisasjon.

Respondent 1 nevner i denne forbindelsen at *vi bør kunne forvente mer fra ledelsen på nyskappingsområdet. S_N_O_R (verdidriverne) vil kunne være en ypperlig innovasjonsdriver.* Vedkommende er også klar på at det eksisterer en *klar spenning mellom økonomisk rasjonalitet og faglige etiske behov.*

Våre case omhandler såkalte teknologiske "støt" som utløser endringsbehov. Slike behov har hos oss medført politiske føringer i retning av at nye aktører kommer mer aktivt "på banen" i forhold til eksisterende bytteprosesser. Eksisterende maktforhold i kommunen utfordres ved at

normative forventninger om sterkere involvering av bruker og borger kommer til uttrykk. I den forbindelse etterlyser respondent 6 *strategiske spørsmål fra politikere. Hun ønsker strategisk fokus på utvikling og (av)læring. Det oppleves vanskelig å bryte (innarbeidede) mønster alene. Politikere bør forpliktes mer langsiktig.* Dette opplever jeg som uttrykk for at den politiske troverdigheten ikke alltid er så stor som ønskelig. Ønskes det reelt en bærende verdiplattform i kommunen basert på nyskaping og utvikling? Og er det i så fall vilje til dette? Selv om ressursene er knappe så kan vi være enig med dikteren Henrik Ibsen her: "Det er viljen som teller. Den frigjør eller feller".

Ledelsesprosesser i erkjennelsesfasen og redefineringsfasen

Aktuelle strategier som kan legges til grunn i en implementeringsprosess, vil etter vår brukte konseptuelle organisasjons- og ledelsesmodell være følgende;

- Teknisk-rasjonell strategi
- Politisk strategi
- Atferdsmessig strategi

Greenwood mfl. er nevnt hos Busch et al. (2007:95) vedrørende forståelse av institusjonell endring uten et for sterkt press mot isomorfisme. For at en såkalt preinstitusjonalisering skal lede videre til reinstitusjonalisering, kreves en *teoretiseringsprosess*. Denne teoretiseringen består i utvikling og spesifisering av abstrakte kategorier og bearbeidelse av mulige årsak-virkningsskjeder eller sammenhenger. Slike teoretiske fortellinger forenkler egenskaper ved ny praksis og forklarer de virkninger den har. Lokale avvik fra etablert praksis blir abstrahert / uttestet for muliggjøring av spredning i organisasjonen. Ideene må altså oppleves / forstås som hensiktsmessige (nyttige) og de må støttes av rådende verdier og normer og/ eller ha en praktisk løsningsevne (legitimitet). Det vil være ledelsesfunksjonens oppgave å transformere ny paradigmes funksjonalitet og struktur over i ny arbeidspraksis i henhold til valgte strategier. Strategisk endringsledelse vil i henhold til Johnsen's ledelsesteori i utgangspunktet være knyttet til både tilpasnings- og utviklingsledelse. Disse formene for ledelse representerer, gjennom tilknyttede lederroller, tre former for problemløsning som konkretiseres gjennom følgende ledelsesprosesser;

Strategiske analyse- og synteseprosesser - Historie og styringsfilosofi, struktur og teknologi.

Primært rettet mot transformasjonssystemet. Fokus på funksjonell oppgaveløsning.

Lederroller vil kunne være tilpasningstaktiker eller utviklingsfilosof.

Politiske ledelsesprosesser - Makt, ressurser, interessenter og demokratisk visjon.

Primært rettet mot koalisjonssystemet. Fokus på meningsskapende samspill.

Lederroller vil kunne være endringskonsulent eller strategikonsulent.

Innovative ledelsesprosesser - Normativt og kognitivt klima for improvisasjoner, engasjement og kompetanseutvikling.

Primært rettet mot atferdssystemet. Fokus på organisasjonslæring og kompetanseutvikling. Lederroller vil kunne være prosjektleder eller feltherre.

Innenfor erkjennelsesfasen av implementeringsprosessen vil tilnærmingen til denne bolken være *historie og styringsfilosofi, koordinering og struktur*. I tillegg faktorer som *aktivering av interessenter, ressursfordeling og maktstrategier (teknisk-rasjonell og politisk endringsstrategi)*. Innenfor redefineringsfasen vil tilnærmingen til denne bolken vil være *historie og ledelsesfilosofi, kompetanse og kultur*. I tillegg *interessentstøtte og verdiorientering (politisk og atferdsmessig endringsstrategi)*.

Respondent 6 - *Veldig mange prosjekter er finansiert opp eksternt (statlig og/eller fylkeskommunal)*. Med den økonomiske inndekningen på plass vil det være mye enklere å gi grønt lys politisk til et utviklingsprosjekt. I tillegg viser det seg at *politikere bevilget økte økonomiske rammer etter dokumenterte gevinster*. Samme respondent *plages av opportunisme blant kommunalsjefene i budsjettssammenheng*. Kronisk knappe ressurser utvikler sub-optimalisering i forhold til de store overordnede politiske mål i planstrategien. Respondent 3 - *Har det noe å si hvordan vi organiserer tjenestene framover? Vil bruk av sosiale entreprenørselskaper for eksempel bety dårligere kvalitetstilbud for borgerne ?* Han har tro på å gi aktørene "gulrøtter" for å øke tilslutningen og forpliktelse til nyskapingen. Respondent 4 - *Pårørende må tas med som interessent. Kontraktene mellom interessentene må inneha graden av involvering av den enkelte interessent*. Har strategisk leder i kommunen i dag nødvendig språkkompetanse til å formidle nye aktivitetsforventninger til bruker / pårørende i morgendagens teknologistøttede omsorgstjenester som inngir nødvendig legitimitet? Respondent 1 - *Endring krever nye kompetanser som vil berøre maktbalansen. Skaper dette premisser for innovasjonen i organisasjonen?* Jeg vil anta at det nye forholdet mellom tilrettelegger for tjenesten og tjenestemedvirker vil medføre økt krav til mer myndighet til mellomleder. Ny struktur med færre og større enheter bygger oppunder dette i dag. *Rådmannens innstillinger og atferd som nøkkelinteressent er helt avgjørende (for videre politisk behandling)*. I spenningsfeltet mellom styring og innovasjonsarbeid ønsker respondent 1 seg samtidig *større fokus på koordineringsproblematikk og koordineringsansvar*. Mangler strategiske verktøy for *søke/læreprosesser*. Respondent 8 - *Endringsviljen er helt fraværende*. Føler på *bevissthetskontrollerende maktutøvelse*. Føler at det ikke er rom for å være og tenke annerledes. Blir avvist av strategiske ledere ved "feil" spørsmålsstilling. Jeg oppfatter dette som et uttrykk for frustrasjon på manglende forståelse og vilje fra strategiske ledere til å ta inn over seg medarbeideres kreative refleksjoner og ideer. Dette står dårlig i forhold til en verdidrevet nyskapende omgivelse.

Oppsummering av funn sett i et kontekstbasert perspektiv med et institusjonell-teoretisk bakteppe:

- *I strategier rettet mot institusjonelle omgivelser er det et gjennomgående tema at strategisk ledelseskraft oppfattes som for svak i dag. Brukerorientering som forutsetning for implementering av VT som innovasjon impliserer også manglende kompetanse rundt språksskapende samspill med alle involverte interessenter.*
- *Ledelsen har et forventningsgap på nyskappingsområdet. S_N_O_R (verdidriverne) har potensiale i seg til å bli en reell innovasjonsdriver. I dette ligger en delikat balansering mellom teknisk-økonomiske krav til effektivitet ved å holde fast ved det gamle og det å åpne seg opp mot nye teknologiske og faglig interessante løsninger omformet i legitimitetskrav.*
- *I strategier rettet mot tekniske institusjoner fokuseres det på grensejusteringer eller endring av bytteprosessen. Bidrag-belønningsbalansen mellom kommunen som tjenesteprodusent og bruker som mottaker kan oppleves som "vanskelig". Det pekes på en holdning i kommunen som at brukerråd kan oppfattes som ubehagelig. Her antas ubehagelig i betydning av at selve dypstrukturene i organisasjonen må endres noe som igjen medfører endringer i alle delsystem og ikke minst i gjeldene ledelsespraksis. Det er pekt på nødvendigheten av økt fleksibilitet og myndiggjøring av interne entreprenører rundt muligheten til å også jobbe mot strategisk kontekst, det vil si mot reelle endringsprosesser i organisasjonen og vis-à-vis brukere og sivil sektor eksternt.*
- *I forhold til kommunens historie og kontekst virker det som det er flere respondenter som uttrykker felles frustrasjon over strategisk ledelses manglende forståelse for nyskaping og samhandling er viktige aktiviteter for organisasjonens framtidige legitimitet og eksistens.*
- *Grenseflytting og justering av bidrag fra nøkkelinteressenter er kritiske forhandlinger som ikke er løftet opp på den politiske dagsorden. Har politisk ledelse en reell uvilje mot å konfrontere nøkkelinteressenter med ny virkelighet eller er det andre grunner til dette?*
- *Det utøves gode innovative prosesser på to sentrale arenaer innen omsorgssektoren i strukturell kontekst. Men ingen av disse synes løftet opp til strategisk kontekst? Hva kan grunnen være til det? Her kan det se ut for å ligge en latent spenning mellom faginteresser (innovasjon) og strategiske interesser (effektivitet).*

Oppsummering av funn sett i et prosessbasert perspektiv med et institusjonell-teoretisk bakteppe:

1. Målformulerende rolleatferd

Helse- og omsorgssektoren er i dag ganske ukjent med mål som styringsparameter. Bruker heller løpende "avmelding" fra for eksempel enhetsleder i hovedutvalget for helse- og omsorgstjenester.

2. Problemløsende rolleatferd

- Politisk. Frigjøring av ressurser kan skje politisk ved at nye interessenter kommer inn i helse- og omsorgskoalisjonen og fører med seg ressurser (økonomiske og/eller sosiale). Alternativt er muligheten åpen for at fordelingen av eksisterende ressurser fordeles annerledes enn i dag.

- Atferdsmessig. Skaping av midlertidig øking av ressurser kan skje ved at enhetene omdisponerer gjeldene ressurser internt i favør av utviklingsoppgaver. Alternativt hente inn

ekstra ressurser i en periode for å styrke sin legitimitet opp mot nøkkelinteressenter. Disse ressursene kan være et framtidig aktivum ved at ny og mer relevant kompetanse kan erstatte "utgått" kompetanse naturlig over tid.

- **Strukturelt.** Et noe mer langsiktig perspektiv kan være å utvikle endringsressurser i form av nye kompetanser internt.

3. *Språkskapende rolleatferd*

Vi mangler samspill mellom kommunen og "hjemmesektor" på den ene siden og mellom sektorene innen kommunen på den andre. Slik sett framstår ledelse av innovasjon som en avansert måte å styre ulike grupper med ulike forståelser og interesser men med felles formål og på en måte som skaper engasjement og forpliktelse.

6.3 Analyse av forskningsspørsmålene

"If we want things to stay as they are, things will have to change". (Lampetusa)

Jeg har i forrige underkapittel sett på utfordringer og løsningsalternativer knyttet til funn opp mot institusjonell teori og underkategorier. I neste del skal jeg se nærmere på implikasjoner mine funn har opp mot avhandlingens problemstilling relatert til selve implementeringsprosessen. Som referansepunkt brukes forskningsspørsmålene. Disse er:

- A. *Hvordan kan politisk styring og ledelse bidra til at implementering av velferdsteknologi bedre kan lykkes i et brukerperspektiv?*
- B. *Hvilke kritiske faktorer finnes innen organisering og ledelse i forhold til implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren?*

Første del av kapittelet retter seg inn mot innovasjonsprosessens del en - erkjennelsesfasen og behovet for *mobilisering av strategisk og politisk ledelses- og utviklingskraft fra omgivelsene*.

6.3.1 Analyse av forskningsspørsmål og empiri knyttet til mobilisering av strategisk ledelses- og utviklingskraft

Uttestingsfase av ny VT i en enhet innen omsorgssektoren i vår primærkommune har vært drevet som et avgrenset prosjekt og bygget på en framvoksende strategi. Prosjektet har vært drevet som en kjerneprosess uten utstrakt strategisk legitimitet. Underveis har prosjektet utviklet seg fra å være et produktforkjempende foretagende til etter hvert å bli et organisasjonsforkjempende foretagende. Neste steg følger som naturlig å etablere en overordnet analytisk strategi av mer instrumentell art som en overliggende prosess. Formålet her er å definere *hvilke innovasjoner* som skal satses på og *hvilke ressurser* som finnes i organisasjonen i dag til å iverksette *nødvendige endringer* i organisasjonen ved en fullskala implementeringsprosess (Johnson, Whittington og Scholes 2011:362-525). Det strategiske løpet for VT-innovasjonen med tilhørende brukerorientering må samtidig avveies mot hva som er

akseptabelt for interessentene i en situasjon med endring av bytteprosessen. Denne overordnede strategien må ta høyde for en strategisk samordning av ressurser i forhold til kommunens planstrategi og tilhørende "rammeområde" der som i primærcaset er "folkehelse".

Strategisk analyse

Gjennomføring av en strategisk implementeringsprosess forutsetter at de strategiske stegene forut for en implementering er gjennomgått grundig av toppledelsen. Lineært befinner vi oss i erkjennelsesfasen som har sitt hovedfokus på *interessentene* og deres holdning og engasjement til de organisatoriske utfordringer. Som en forutsetning for min videre drøfting av det empiriske materialet opp mot problemstillingen, ønsker jeg å bruke blant annet KS sitt refleksjonshefte KS (2014) om arbeidsgiverstrategi og de strategiske spørsmålene *hvorfor* skal vi innovere og *hva* skal innoveres. I tillegg trenger vi noen grunnopplysninger på andre basale forhold;

- *Innovasjonsspørsmålet; - hvorfor skal det endres - BEHOV*

Bakgrunnen for denne avhandlingen er at kommunen står ovenfor en samfunnsflope i form av demografiutfordringer det neste tiåret. Løsningsalternativer for økte forventninger på service og kvalitet fra borgerne betyr bruk av helt andre virkemidler og prosesser enn det som er tilfelle i dag. I tillegg vil ikke kommunene i Norge ha økonomiske eller menneskelige ressurser til å håndtere etterspørselen slik vi kjenner den i dag.

- *Innovasjonsspørsmålet; - hva skal endres*

Denne avhandlingen tar for seg styringsmessige, organisatoriske og ledelsesmessige endringer som følge av innføring av VT i omsorgssektoren som en tjenesteinnovasjon. Dette handler om en vedtatt overgang til en brukerorientert forvaltning. I realiteten betyr dette en transformasjon fra regelstyrt forvaltningspraksis til å bli en reelt brukerorientert forvaltningsorganisasjon. Endring kan sees på som skifte av forståelsesramme for selve forvaltningspraksisen i kommunen. Sjansen er stor for at kommunen er kommet i utakt med omgivelsene i vårt endringsfylte samfunn (manglende sensibilitet), og at toppledelsen derfor må gjøre en endringsintervensjon (radikal endring). Empirien gir indikasjon på *en viss frastøting av omgivelseskrav (demografiutfordring) i form av at toppledelsen, så langt, ikke har oppfattet at situasjonen påkaller nyskaping og samhandling i en ny virkelighetsforståelse. Oppfatter at politikerne generelt ikke etterspør de "riktige" sakene og stiller ikke de "rette" spørsmålene.*

- *Innovasjonens tidsmessige endringshorisont. Radikal eller inkrementell endring ved opplevd strategisk endringsbehov. Hva er ønskelig og hva er realistisk?*

Toppledelsen har skaffet seg legitimitet ved legge inn verdidriverne *nyskaping* og *samhandling* i primærkommunens styringsdokumenter. Praksisen oppfattes nesten gjennomgående som en symbolsk manøver fra den innhentede empirien. Svar fra de innsamlede dataene peker på et

savn av strategisk fokus på (av)læring og innovasjon hos politikere og administrasjon.

- *Skal det fokuseres på endring av organisasjonen heller enn endring i. Dette vil få implikasjoner for endringsfokus på toppledelsen (management) alternativt operativ ledelse (leadership).*

Som tidligere nevnt har primærkommunen nylig foretatt en strukturendring i en mer "robust" retning som det heter på fagspråket. Dette innebærer en forsterking av det operasjonelle leddet i organisasjonen ved at ressursene samles i en enhet med sammensmeltning fysisk av mennesker og strukturer og med potensiale for større handlingsrom men samtidig større styringsutfordring. I en større strukturell innovasjonsprosess som denne er det et uttalt behov for både endring i toppledelsens ledelsesstil men samtidig også blant de operative lederne (Hennestad og Revang 2012:132). Sistnevnte må få økt intern støtte til å kunne lede mer strategisk i form av å måtte lede endringsprosessen i organisasjonen og styre alle de vanskelige diskurser med medarbeidere og ikke minst brukere med pårørende og andre frivillige. Uten engasjement og forpliktelse fra "management" vil endringen vanskelig kunne bli gjennomført som ønsket.

- *Analyse av ressursbehov, organisatorisk endringskapasitet /- evne (ledelse og organisasjon) - homogenitet*

Vi mangler i dag en egen forankret strategi- og ressursplan for VT. Hvordan pressgrupper og andre endringskrefter påvirker bytteprosessen vet vi ikke helt. Men vi har en antagelse om hvilken retning det går i. I dag opplever prosjektleder i primærkommunen at få etterspør endringsprosessen innen hjemmetjenesten. Dette kan synes som et paradoks da økonomiske utfordringer vises der hver dag - allerede.

Strategisk ledelse krever i den konseptuelle organisasjonsmodellen ivaretagelse av tre sentrale prosesser og to av disse er aktuelle i analysefasen. Disse er:

Strategiske analyse- og synteseprosesser som hovedsakelig er rettet mot transformasjonssystemet hvor et viktig formål er å *samordne mål og ressurstilgang* på de ulike nivå (individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå). Denne prosessen kan sees på som en rasjonell analyse (tilbakeblikk) av hele organisasjonen med spesiell vekt på bidrag-belønningsstrømmene (misjon). *Politiske ledelsesprosesser* er primært rettet mot koalisjonssystemet. Formålet er å arbeide aktivt med å etablere en maktbase blant nøkkelinteressentene med sikte på å *tilføre ressurser og skape forpliktelse* til å gjennomføre nødvendige organisasjonsendringer. Disse ledelsesprosessene er primært knyttet til framblikket (visjon). En forutgående analyse av strategiarbeidet i helse- og omsorgssektoren i kommunen viser at det er flere områder som det er viktig å få til forbedringer på (Brennløkken 2014:16). I mitt primærcase fokuseres det på to forhold;

- 1) Den politisk prosessen: *Virkemidler til å møte framtidig forventningsgap gjennom endringskrav fra omgivelsene kan ikke ses fremsatt i tilstrekkelig grad.*
- 2) Ledelsessystemet: *Generelt vurderes mangler i ledelseskompentanse i forhold til implementering av nødvendige endringsprosesser baserte på endringskrav fra omgivelsene.*

Strategisk valg

Etter å ha skaffet oss et strategisk overblikk og innsikt må vi ta stilling til hvilket strategivalg som er formålstjenlig basert på teori og empiri i denne fasen av implementeringsprosessen.

Teknisk / rasjonell endringsstrategi er basert på forutsetninger som økning av økonomisk verdi gjennom effektivisering. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen som en ovenfra-ned prosess og er basert på finansielle insentiver.

Endringen er her planlagt og programmessig.

Politisk endringsstrategi er basert på forutsetninger som økning av politisk innflytelse og styring gjennom økt legitimitet. Den er bygget på at ulike interessentgrupper har ulike mål, og at det er nødvendig å forhandle seg fram til ulike kompromisser. Endringen er delvis planlagt og delvis framvoksende som type.

Det vil være interessant å se nærmere på innovasjonsspørsmålet *hvem* påvirkes og hvilke krefter er i spill i forhold til endringskrefter som virker inn i koalisjonssystemet. Likedan hva som er realistisk å forvente av nye bidrag, teknisk og administrativt og hva som er politisk akseptabelt (Bryson og Crosby 2013:118-119). Det overliggende målet med en interessentanalyse er hva som må til av *verdiskaping for å tilfredsstille den enkelte nøkkelaktør*. Som verktøy for dette kan vi lage oss en enkel interessentmodell med oversikt over aktuelle nøkkelaktører og litt om antatte allianser innen denne modellen. Vi tar utgangspunkt i koalisjonssystemet igjen.

Analyse av koalisjonssystemet:

- *Interessentenes vurdering av nåværende og framtidig bidrag-belønningsstrømmer (tilfredshet)*
- *Konsentrasjonen av makt blant interessentene (stabilitet)*

Nøkkelinteressenter antas å være Helse- og omsorgsdepartementet med tilhørende direktorat og tilsynsmyndighet. Videre fylkesombudsmann, interkommunale råd og organer. Jeg velger også å ta med lokale helsepolitikere samt brukere og deres pårørende. Organisatorisk i dette tilfelle vil jeg også hensynta rådmann og hans stab som klar premissleverandør. I tillegg mener jeg mellomleders stilling må styrkes i det nye forvaltningsparadigme.

Den politiske stabiliteten / maktbasen er i realiteten langt på vei bestemt ved valgene. Anses som stabil i dag mens bidrags- og belønningsbalansen ikke kan anses som tilfredsstillende.

Følgende matrise vil sammenfatte nøkkelaktører og deres fokusområder;

Interessenter	Maktmidler – egne interesser	Økonomisk press	Sosialt press	Total vurdering
Overordnede myndigheter	Samhandlingsreformen	Bedre effektivitet	Normativ og regulativ legitimitet	Sterk interessent
Lokale helsepolitikere	Folkehelseperspektiv	Bedre effektivitet og brukertilfredsstillelse	Pragmatisk legitimitet	Sterk interessent
Borgerne	Faglig trygghet, verdighet og omsorg	Lavest mulig egenandel	Høyest mulig kvalitet og service	Sterk/Mellomsterk interessent
Ledergruppa	Høy effektivitet og legitimitet relatert til formålet med forvaltningen	Bedre effektivitet	Pragmatisk, regulativ, normativ og kognitiv legitimitet	Mellomsterk interessent
Stab & støtte	Helhetlig integrasjon av mål og midler	Holde prosjektrammer	Skape forståelse og aksept	Svak interessent
Operative ledere	Faglig kompetanse og innsikt	Holde budsjettammer	Skape motivasjon og forståelse	Mellomsterk interessent
Leverandører	Egne tekniske standarder	Økonomisk innsparende for kommunen	Normativ legitimitet	Svak interessent

Tabell 6.3.1: Interessentoversikt fordelt på tilgjengelige makt- og pressmidler

Interessant informasjon ut fra denne enkle matrisen er makt versus egne interesser, og mere skjult - hva er minste mulige konfliktnivå og er det mulig å identifisere hvordan interessentene påvirker hverandre?

I vår kontekst og innovasjonsområde anses det som sentralt å kartlegge spenningsfeltene mellom mellomledere (fagorienterte), ledergruppa (management-orientert) og lokalpolitikere (styringsorientert). Sistnevnte gruppe kan også operere som vararepresentant for borgerne/brukerne som har en toleransegrense i forhold til tjenestenes tilgjengelighet og kvalitet. Fra min empiri kommer det blant annet fram at koblingen mellom faglig innsikt og politisk styring er for dårlig og ønskes bedret. Dette er faktisk kommet til uttrykk fra begge sider og kan sees på som et signal om at **strategisk ledelse ikke har klart å kommunisere utfordringene ut til de respektive interessentgrupper**. Denne svakheten er nok også identifisert i ledergruppa selv da egen målsetting om *økt strategisk ledelseskraft* er satt opp som ett av hovedmålene med omstrukturingsprosessen som har pågått i 2013-2014. I løpet av 2015 får kommunen da også tre utskiftninger av lederpersonell i ledergruppa (av totalt 6 personer), samt ny ordfører. Den andre hovedutfordringen relatert til mobilisering av endringskraft kan lokaliseres til forholdet mellom operativt lederskap og brukere med ledsagere. Et av hovedmålene er da også *fokus på brukerorientering*. Jeg mener min empiri viser at dette vil kreve en **større anerkjennelse av mellomleders strategiske betydning i forhold til å aktivisere bruker/borger i**

henhold til nye velferdsløsninger med VT. Hva så med utfordringer knyttet til en politisk problemløsningsmetode i forhold til implementeringsprosessen? Hvilken *tilnærming* ønskes for strategisk ledelse i kommunen knyttet til denne typen nyskaping innen helse- og omsorg? Planmessig og strukturell (ovenfra-ned styrt og ledet) alternativt som en framvoksende og entreprenørskapt nyskaping (nedenfra-opp styrt og ledet). Eller kanskje mest aktuelt - en pragmatisk løsning hvor det veksles mellom begge strategier. Men strategier må styres og ledes og hva slags styrende filosofi har administrativ ledelse rundt strategisk innovasjonsledelse som innovasjonsfremmende virkemiddel? Dette bringer oss over i valg av ulike ledelsesprosesser.

Hva slags strategisk endringsledelse er så påkrevet i erkjennelsesfasen?

- økt politisk bevissthetsnivå fordrer en politisk ledelsesendringsprosess
- økt strategisk kapasitet fordrer i tillegg en instrumentell ledelsesendringsprosess
- forbedring av de ledelsesmessige ferdigheter krever både politisk og instrumentell ledelsesendringsprosess

Denne erkjennelsen tilsier at flere typer lederstiler er påkrevet. Det kan derfor synes vanskelig å kreve disse egenskapene av kun én person – snarere må denne komplekse utfordringen tas samlet på et overordnet nivå i kommunen. Gjerne som en erkjennelsesprosess sammen med ansvarlige bystyremedlemmer. En styringsgruppe med nødvendig mandat bør nedsettes. Kompetansen til den individuelle leder samt organisasjonens praksis ved strategisk ledelse utgjør virksomhetens strategiske ledelsesevne. Strategiske ledelsesevner kan også betraktes som et meta-nivå ved organisasjonens kompetanseportefølje.

Ledelsesprosesser som funksjon av strategivalget - LØSNING

Avslutningsvis vil jeg i dette underkapittelet konsentrere meg om de ulike ledelsesprosessene relatert til endringsledelse i erkjennelsesfasen hvor organisasjonen står i et spenn mellom strukturell kontekst (framvoksende) og strategisk kontekst (planlagt). Hovedpunkter vil være;

- ledelse som målsettende, problemløsende og språkskapende samspill
- politiske lederroller - utviklingsfilosof og strategisk konsulent
- mobilisering - konkurrerende politiske områder

Først ønsker jeg imidlertid å gjøre en vurdering av den *politiske prosessen* i den konseptuelle organisasjonsmodellen (strategisk ABCD-analyse) knyttet til kontekst og hendelse i forhold til uttesting av VT i omsorgsnivået i primærkommunen. Den politiske prosessen kan sees på som;

- I. *Koalisjonen politiske effektivitet*
- II. *Ledelsessystemets politiske effektivitet*

Den politiske prosess er ut fra sin natur preget av både konflikt og harmoni og i situasjoner med maktskifte kan det oppstå turbulente situasjoner. I virksomheten råder for tiden politisk

stabilitet all den tid Arbeiderpartiet har rent flertall i bystyret. Interessen for det kommende paradigmeskifte innen helse-og omsorgstjenester synes imidlertid ikke å ha nådd hverken helsepolitikkerne i kommunen eller helseadministrasjonen i stor grad. Riktignok er utfordringer mellom ressurstilgang og forventninger til tjenesteproduksjon tatt opp i siste strategi- og handlingsplan, men virkemidler til å møte dette kan ikke ses fremsatt i tilsvarende grad.

Analysen av den politiske prosessen synes her komplisert, men hvor både den profesjonelle ledelsen samt politisk koalisjon synes å ha en vei å gå med tanke på effektivitet.

Inntrykket er at samsvaret mellom virkelighet og styring ikke er helt tilfredsstillende. Det synes å mangle en forståelse av hva situasjonen faktisk krever. Som en foreløpig konklusjon for den politiske prosessen kan vi si at : *Virkemidler til å møte dette (forventningsgapet) kan ikke ses fremsatt i tilsvarende grad. Ledelsessystemets politiske effektivitet synes å være for lav. Det bør være et mål at den politiske kultur gir grunnlag for profesjonell politisk ledelse i et forum bemannet med reelle ledere både fra koalisjonssystemet og ledelsessystemet.*

Det kan synes som om en grenseflytting bør vurderes. Dette vil si en forandring i relasjonen mellom interessentene for å se på endring av bidragsstrømmen fra disse. Som følge av et økende forventningsgap trengs legitimitet til å eksperimentere med nye løsninger. For å få til nødvendig endring trengs energiskaping – utvikling av ny kompetanse i ledelsessystemet som kan generere ny energi i atferdssystemet rettet mot utvikling og læring. Organiseringen av endringsarbeidet må skje i en miks i spenningsfeltet mellom de analytiske prosesser og de innovative prosesser og sist, men ikke minst, mener jeg at det politiske ledelsessystemet må få utviklet en felles virkelighetsforståelse for betydningen av en forankret og forpliktende visjon for denne virksomhetsdelen.

Avgjørende for å i det hele tatt starte opp med en *strategi for VT og nyskaping* vil være om vår samlede endringskraft og endringsevne er tilstede og tilstrekkelig. Jeg har fra innsamlet empiri, sammen med tidligere personlige erfaringer, analysert meg fram til at en omorganisering av enhetsstruktur, økt operasjonell kapasitet, økt politisk bevissthetsnivå og tjenestetilpasning vil være viktige parametere for økt endringskraft. Videre har jeg vist til at økning av endringsevnen, hvor ledelsesmessige ferdigheter det aller viktigste, vil være en viktig suksessfaktor. I tillegg er det generelt viktig å ta tak i faglige kunnskaper og holdninger, ledelsesmessige holdninger og holdninger generelt i virksomheten på individnivå.

Målsettende, problemløsende og språkskapende samspill

Ledelsens endringskraft ligger primært i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og alle områder i kommunen.

Målparameteren her må ta utgangspunkt i en *forankring* til overliggende strategisk planverk og styringsinformasjon relatert til temaområdene "folkehelse og levevilkår". Utlede mål for

helse- og omsorgstjenester knyttet til VT og generell nyskaping må baseres på gjeldene handlingsplan for disse tjenestene. Som respondent 9 har pekt på vil dette også bety *organisatoriske og driftsmessige utfordringer* knyttet til implementering av VT og tilhørende forbedringstyper (virkemidler) innen helse- og omsorg. Revisjon av handlingsplan skjer i vårsemesteret 2015. Denne er ennå ikke behandlet i bystyret, men følgende elementer *foreslås* lagt til grunn for kommende endringsprosess: Sentrale føringer fra nasjonale myndigheter vil være retningsgivende for "timing" og virkemidler. Først og fremst gjelder dette regjeringens langtidsplan (Omsorgsplan 2020). Stikkord for de nye retningslinjene bygger på allerede vedtatte styringsdokument (jf. NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg). De mest sentrale er ; *et særskilt innovasjonsprogram, et ressursorientert perspektiv på omsorgsbrukerne (kost/nytte), morgendagens omsorgsfellesskap med vektlegging av sivil sektor og sosialt entreprenørskap, vektlegging av forebyggende aktiviteter og sist, men ikke minst, et program for utvikling og innføring av VT, og tiltak for fornyelse, bygging og utvikling av fremtidens sykehjem og omsorgsboliger*. Styringsgruppa skal blant annet ta stilling til strategiske spørsmål som;

- skal en gå for en vridning av tjenestetilbudet som innebærer at en større andel av de økonomiske ressursene benyttes til tilbud utenfor institusjon?
- hvordan skal en få til en slik omprioritering innenfor en bærekraftig økonomisk ramme?

Problemløsningsprosessen vil i denne fasen dels være en rasjonell prosess hvor en styringsgruppe involverer nøkkelinteressenter inn med sikte på å gjennomføre nødvendige analyser og synteser. I tillegg vil det være nødvendig med en politisk prosess preget av samhandling mellom ulike grupperinger og medlemmer for å se hva som er akseptabelt og mulig å få til med eksisterende koalisjon.

Den siste parameteren, *språkskapende samspill*, vektlegger hva slags språkkode eller begrepsapparat skal vektlegges når sentrale aktører kommuniserer. Det skilles i denne ledelsesmodellen mellom *beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk*. Den første språktypen er koblet opp mot rasjonelle beslutningssituasjoner og bedriftsøkonomisk teori. Den andre språktypen er koblet opp mot aktiviteter som tar mål av seg å endre atferd av ulik slag og på ulikt nivå. Språktype nummer tre benyttes i forbindelse med interaksjon mellom system og samspillet med dets omgivelser.

Begrepet samspill kobles opp mot ledelsessystemets evne til å kommunisere med sine omgivelser om temaer som misjon (formål), visjon og målsetting. I en fortolkende ramme vil språkskapende samspill være den mest avgjørende egenskapen en leder kan ha med en hovedhensikt som er å skape *mening*. I radikale omstillingsprosesser berøres selve oppfattelsen av virkeligheten hos mange nøkkelinteressenter og for å bevege denne må ledelsen ha en handlingskapasitet som gjør det mulig å bidra til en rekonstruksjon eller redefinering av

aktørenes oppfattelse eller kognitive struktur. Denne meningsskapingen må skje på flere arenaer og nivåer i kommuneorganisasjonen (Busch et al.2007:29). Meningsskapende atferdsspråk er en kompleks menneskehåndtering som krever mye innsikt, klokskap og kunnskap temakunnskap.

Innenfor det instrumentelle og delvis politiske perspektivet vektlegges de rasjonelle elementene gjerne i en overliggende strategisk plan hvor aktørene tillegges pleie av *egeninteresser* (Rommetveit 1995). I motsetning til dette synet ligger, noe forenklet sagt, det relasjonelle og meningsskapende perspektivet basert på at aktørene har en felles atferdsnorm hvor pleie av *fellesinteresser* er et førende verdiprinsipp. Dette er spesielt interessant i dag hvor kommunen anses å være en verdistyrte organisasjon med klart uttrykt visjon og verdier i sin styringsfilosofi. Samtidig er kommunen som institusjon preget av en svært pragmatiske tradisjon tuftet på et strukturelt ståsted hvor blant annet en byråkratisk og hierarkisk styringsfilosofi står sterkt. Rommetveit viser til Habermas som mener at både strategiske og kommunikative handlinger er relatert til *sosiale handlingssituasjoner*. Han mener skillet mellom disse to retningene hovedsakelig går på orienteringene som ligger til grunn for handlingene. Mens strategisk handling er *resultatorientert* er kommunikativ handling *forståelsesorientert*. Habermas opererer videre med to typer strategisk handling; disse er skjult og åpen strategisk handling. Motsetningsvis mener han en kommunikativ handling baserer seg på en deliberativ prosess der aktørene gjennom åpne og oppriktige overveielser forsøker å nå fram til gjensidig forståelse og felles oppfatninger av hva som må gjøres. Den rasjonelle "idealmodellen" har i det funksjonelle perspektivet innbakt en forutsetning om at beslutningstakerne har en tydelig og stabil målsetning som kan danne basis for rasjonelle økonomiske kalkulasjoner. Men det er klart - dersom beslutningene som skal tas berører absolutte normer og verdier, blir situasjonen straks mer komplisert og målestokken en annen (ny virkelighetsforståelse). *Det vil oppstå en spenning mellom ulike verdigrunnsyn og det er denne spenningen som avhandlingen blant annet ønsker å sonde litt rundt og se muligheter i.*

Deliberative forhandlinger er laget med utgangspunkt i spenningsfeltet som oppstår mellom strategi og deliberasjon (oppriktig argumentasjon). Avhengig av type beslutningssituasjon som ligger forut for en iverksetting av velferdsteknologiske virkemidler, vil dens prosess, karakter og resultat være utledet av hvilke preferanser som legges til grunn, om det foreligger klare mål for tjenesteinnovasjonen og om sammenhengen mellom årsak-virkning er kjent. I følge Rommetveit (1995:116) har vi en situasjon med *deliberative forhandlinger* når de ulike parter har ulike interesser men der forhandlingsresultatet ikke bare avhenger av partenes ressurser. Etter min mening viser innsamlet empiri og kommunens hovedutfordring innen helse- og omsorgstjenester nettopp slik deliberativ forhandlingssituasjon ved revisjonen av den

strategiske handlingsplanen for pleie- og omsorgstjenester (2016-2019). Handlingssituasjonen kan teoretisk også sammenlignes med Burgelman/Gjestviks prosessmodell i teorikapittelet om møtet mellom strukturell kontekst og strategisk kontekst.

Lederroller - utviklingsfilosof og strategisk konsulent

Ledelsessystemet står i en særstilling når det gjelder å utvikle endringskraft. De analysemessige utfordringer er spesielt knyttet til identifisering av ulike lederroller og ulike ledelsesprosesser. Kvaliteten i ledelsesprosessene har jeg delvis omtalt tidligere og vil også se på framtrede prosesser i neste underkapittel.

Det oppfattes fra empirien at det er stor variasjon i hvordan ledelse utøves i virksomheten og at det kan sees klare mønstre på mangler i ledelseskompetanse i forhold til endringskrav fra omgivelsene. Ledelsessystemets struktur (fordeling av lederroller og kommunikasjonsstruktur) er sentralt ved implementering av VT og ny forvaltningspraksis. Relatert til valgte strategier fokuseres på to utpregede ledelsesroller i denne fasen. Disse er *nettverkssmeden/samskaper* og *effektjegeren/strategisk konsulent*.

Karakteristika av nettverkssmeden kan være at han/hun har fokus på; *relationer - samskaper - ressursjeger - likeverd - nettverk - involverer - fellesskaper - skaper rammer - deltager - fasiliteter - arenaskaper - coacher - tverrfaglig samarbeide - lytter - prosjektleder - lagspiller*. Nettverkssmeden har et skarpt blikk for hvordan forskjellige ressurser og fagligheter kan aktiveres og er god til å engasjere andre aktører i sin oppgaveløsning. Ikke så mye fordi andre skal gjøre arbeidet, men fordi nettverkssmeden er meget bevisst på at de viktigste oppgavene ikke kan lykkes uten involvering av andre i omgivelsene.

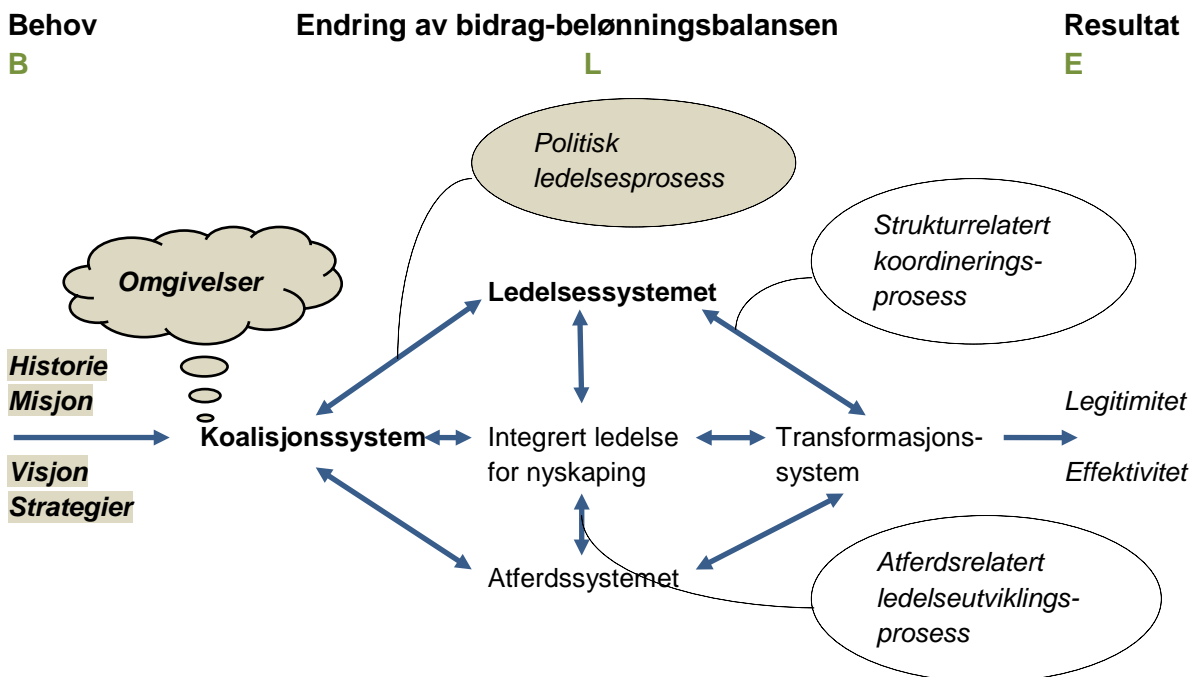
Den andre rollen her er effektjegeren som kan ha følgende karakteristika; *verdiskaper - resultatorientert - logistikkorientert - utholden - skaper framdrift - ser hele verdikjeden - styringshai - meningsfull måling - tilpasser underveis - økonomi - balanserer hensyn*.

Effektjegeren er opptatt av å gjøre en forskjell. For han er det sentralt at økonomi, mål og leveranser henger sammen. Vanskelige oppgaver som ikke nødvendigvis er så kausale vil effektjegeren forsøke å dele opp i mindre delmål. Styring skjer ovenfra og engasjementet skapes gjerne via belønningssystemer (MandagMorgen Innovation 2014).

Mobilisering - konkurrerende politiske områder

Når økonomiske styringsmekanismer tas i bruk, slik det skjer i samhandlingsreformen, fører det til sterkere fokus på kortsiktig behandling og nedprioritering av forebygging og langsiktig omsorg. Dermed kan det bli vanskelig å nå fram til nøkkelinteressentene med budskap å justere forholdet i eksisterende bytteprosess da effektene først vil komme til uttrykk på lengre sikt. Enkelte av respondentene er reelt bekymret for nettopp dette.

Avslutningsvis kan vi sammenfatte funnene sett opp mot første forskningsspørsmål i den konseptuelle organisasjonsmodellen (strategiske analyse- og synteseprosesser (omgivelsesorientert) og den politiske ledelsesprosessens plassering i analysemodellen):



Figur 6.3.1: Funn forskningsspørsmål 1 plassert i revidert integrert organisasjonsmodell

Oppsummerende konklusjon av funn sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål 1:

- Mobilisering av bidrag fra nøkkelinteressenter (nye/gamle) er kritiske forhandlinger som ikke er løftet opp på den politiske dagsorden. Det virker som strategisk ledelse ikke har klart å kommunisere utfordringene / behovene ut til de respektive interessentgrupper. Er politikk kanskje blitt redusert til et mål om budsjettoverholdelse? Det er i så fall ikke et godt utgangspunkt for politikkutviklingen eller for dialogen med borgerne. Det er klare spenninger mellom faglige interesser og politiske interesser i forhold til løsningsalternativer. Hovedutfordringen kan være at brukere/borgere ikke er samorganisert som én gruppe men spredd rundt i mange interessesfærer. Enten kan kommunen da bidra til å understøtte en paraplyorganisasjon (feks. frivillighets-sentralen), eller den kan starte opp med å involvere en av de største aktørene (feks. Røde Kors) for derigjennom utvikle en samarbeidsplattform for bruker/borger som ny nøkkelinteressent i koalisjonen.
- Det oppfattes fra empirien at det er stor variasjon i hvordan ledelse utøves i virksomheten og at det kan sees klare mønstre på mangler i ledelseskompetanse i forhold til endringskrav fra omgivelsene. Leder i denne fasen bør beherske både strategiske og kommunikative handlinger. Med dette menes ledelse som både er resultatorientert (retning) samtidig som den er forståelsesorientert (mening).

6.3.2 Analyse av forskningsspørsmål og empiri knyttet til implementeringsstrategi og innovasjonsledelse ved innføring av velferdsteknologier

Denne delen av forskningsspørsmålene retter seg inn mot endringsprosessens del to - redefineringsfasen og *styrking av ledelsessystemet for å kunne påvirke endring av bytteprosess med nøkkelinteressentene i sektoren samt forberede dens kapasiteter til å gjennomføre de nye oppgavene. Fokus på innovasjonsledelse i det prosessuelle mellomrommet i overgangen redefinerings og tydeliggjøring.*

Håndtering av endringsstrategi og endringsledelse er som vi har sett svært kompliserte aktiviteter som ikke har noen oppskrift på hva som er avgjørende for et vellykket resultat. Ut fra teorier som er presentert i kapittel 4 er jeg kommet til at ledelse av radikale endringsprosesser krever både strategisk ledelse, politisk ledelse og innovasjonsledelse. I redefineringsfasen er behovet for energiskaping til endringsprosessen den viktigste parameteren. For å få dette til trengs tydelig og dyktig lederskap. I tillegg forutsettes politisk aksept og støtte blant nøkkelinteressentene. Empirien har vist at *etterspurt endringskompetanse* samt *politisk vilje* ikke er tilstrekkelig identifisert i mitt hovedcase. Spørsmålet i dette siste analysekapittelet orienterer seg derfor mot hvordan møte denne kontekstuelle mangelen for å få gjennomført en radikal prosess. Hovedfokuset vil derfor ligge på innsamlet empiri i forhold til hvilke organisatoriske og ledelsesmessige elementer som bør løses før en setter i gang med en radikal endringsprosess.

I henhold til (Johnson,Whittington og Scholes 2011:462-525) består strategisk implementering av grunnelementene;

- innovasjonsspørsmålet *hvem* er de strategiske innovatørene
- innovasjonsspørsmålet *hvilken* metode velges for den aktuelle endringstype
- innovasjonsspørsmålet *hvordan* styres og ledes endringsprosessene

Utgangspunktet for implementeringen er et strategivalg som søker å kombinere en teknisk-/rasjonell overbygning til å styre ledelsesprosessene, samt en politisk og atferdsmessig tilnærming til å utløse tilstrekkelig energi. Både planlagte og autonome initiativer må foregå på samme tid i kommunen. Mens den planlagte prosessen er viktig for styringen av implementeringsprosessene, er den autonome prosessen viktig for generering av nye idèer. Bakgrunnen for dette er tidligere sonderinger på behovet for *både* styring av hvilken *retning* prosessen vil ta, men også at prosessen må være fylt og impregnert med *mening*. Slik jeg tolker empirien holder det ikke at denne meningsskapelsen er symbolsk orientert, selv om det også kan ha sin funksjon. Nei, både empiri og forskning peker på betydningen av en reell menings-skapelse som må baseres på en reell tro og vilje til å ivareta *formålet* med kommunens eksistensberettigelse. Det er å ta utgangspunkt i alle borgernes samlede tjenestebehov i henhold

til regulative, normative og kognitive rasjonaler. Som jeg var inne på i forrige underkapittel, trenger vi både en resultatorientering og en forståelsesorientering. Vi trenger en styring av retningen på prosessen ut fra en logikk om at ressursene som er disponible er kronisk knappe. Dette er en kjensgjerning i dag og den situasjonen vil ikke bedre seg de neste tiårene. Den teknisk/rasjonelle tilnærmingen har som sitt hovedfokus å skape tilpassede strukturer for å skape handlingsrom til slike endringsprosesser, for eksempel via slakk.

Men - hvor godt egner resultatenhetskommunen seg til å møte utfordringene knyttet til nyskaping og utvikling? Resultatenhetsmodellen kan sies å ha bidratt til å ha gitt økt fokus på kostnader, økonomi og til en viss grad prestasjoner, men samtidig økt *enhetsegoisme*, kortsiktighet og sub-optimalisering. Med sterkt fokus på enhetsstyring vil det logisk være fare for underinvestering i felles aktiviteter og prosjekter, for eksempel forsknings- og utviklingsarbeid. Dagens arbeidsvilkår for innovasjonsarbeid virker som et sårbart system som baserer seg på tillit, frivillighet, forhandlingsløsninger. Jeg deler den delen av "Gjør-v-kommisjonens" rapport (etter det fatale terrorangrepet på Norge den 22.juli 2011) som fastslo blant annet at *vi trenger mer enn noe annet en lederreform heller enn en strukturreform i det norske politiet*. Hovedproblemet, anså kommisjonen, lå mer på kulturell stivhet enn på uhensiktsmessige strukturer og systemer.

Målstyring er tradisjonelt vanskelig innen helse- og omsorgssektoren. Det har noe med manglende kausalitet og uforutsette hendelser å gjøre innen arbeidsområdet. Styring må antagelig delvis erstattes av mer tillitsbasert ledelse og "underveisstyring" for å få til mer kreativ ledelse (logic of innovation)(Vanebo og Murdock (2011). Sagt på en annen måte er den kommunale konteksten generelt sterkt preget av det vi kan kalle institusjonell dynamikk. Uten en aksept fra den politiske maktbasen vil en radikal endring ikke kunne skje. Det må være en politisk vilje og forståelse for denne reorienteringen, eller sagt på en annen måte; - paradigmeskiftet innen forvaltningen fordrer *en avgjørende grunn*. Denne grunnen kan ikke ene og alene være økonomisk fundert. For å få gjennomført denne store og gjennomgripende prosessen trenger vi en organisasjon og ledelse som har tilstrekkelig kapabilitet til både å håndtere løpende driftsoppgaver *samtidig* som endringer i de såkalte dypstrukturer skal skje. Vi trenger en *innovasjon* av forvaltningspraksis og ikke bare *utvikling innen* eksisterende forvaltning. De grunnleggende premissene, sannhetene og tatt-for-gitt antagelser bør endres slik flere respondenter mener. Jeg mener toppledelsen må innta en *proaktiv* holdning i forhold til dette scenarie, i stedet for den reaktive holdning som har vært med opprettholdelse av stabilitet og status quo som hovedfilosofi.

Hvem er de strategiske innovatørene

Forholdet mellom organisasjonen og innovasjonen må være klart kommunisert, definert og

tydeliggjort (Rogers, 2003:421). Tydeliggjøringen kan sees som en sosial konstruksjon hvor *organisasjonen diskuterer innovasjonen og etablerer en felles forståelse av denne*. Jeg har lyst til å stoppe litt opp her i forhold til kontekst, empiri og pågående revisjon av styringsdokumentet strategiplan for pleie- og omsorgstjenester 2016-2019. Der heter det blant annet om hovedmål for revisjonsarbeidet;

- Justere mål og føringer mot morgendagens utfordringer
- Utarbeide ny handlingsplan for 2016 – 2019 med prioriterte tiltak

Utgangspunktet er at kommunen i 2014 vil bruke ca. 430 mill kroner netto til pleie- og omsorgstjenester (en stor firedel av totalbudsjettet). Over flere år har kommunen hatt merutgifter i forhold til budsjett knyttet til pleie- og omsorgstjenestene. I forbindelse med revisjonen skal sentrale økonomiske og faglige problemstillinger (oversatt kapasitetsmessige endringer og premisser for dette) gjennomgås og prioriteres i sammenheng med nye føringer og utvikling av fremtidige tiltak. På bakgrunn av de nasjonale planer, lovverk og føringer legger rådmannen følgende til grunn;

- utviklingen mot at kommunene gradvis får større ansvar for pleie- og omsorgstjenestene
- økte krav til kvalitet og innhold i tjenestene med fokus på forebyggende innsatser
- ytterligere vekt på brukermedvirkning på alle nivå i tjenesteutforming
- større satsing på å mobilisere frivillig innsats i pleie- og omsorgstjenesten
- større krav om utvikling og innføring av velferdsteknologiske løsninger i tjenestetilbudet

Videre heter det; *I forbindelse med revisjonen opprettes det en administrativ/faglig referansegruppe som skal ha arbeidsmøter i løpet av våren 2015. Referansegruppen settes sammen med medlemmer fra ledelse, fagstab, tillitsvalgte og brukerrepresentant.*

Hovedutfordringene i gjennomføringen av revisjonsarbeidet er knyttet til de relativt korte tidsfristene for slutføring av arbeidet. For å kunne sikre medvirkning og innspill både fra politisk, faglig administrativt og bruker/ ansatte nivå, er det viktig med en god organisering og klare avgrensninger i arbeidet.

Revisjonen av styringsdokumentet representerer en overliggende premissleverandør på hvilke hovedmål og føringer som skal legges til grunn for endringsprosessen innen sektoren. Altså suksesspremisser for å måle graden av suksess om for eksempel 4 år når neste revisjon skal være. I hvilken grad blir nøkkelaktørene her involvert, primært mellomledere / medarbeidere og ikke minst borgerne i sin alminnelighet? Hvordan står dette seg i forhold til rådmannens føringer rundt økt brukermedvirkning *i alle ledd i tjenesteutforming*, samt *større krav om utvikling og innføring av velferdsteknologiske løsninger* i tjenestetilbudet? Går dette i sammen med en virkelighetsforståelse som indikerer at kommunen står ovenfor et skifte i forvaltningspraksis som vil få omfattende og grunnleggende endringer i måten å drive forvaltning på (jf. NOU 2011:11 kap.2.3). Her heter det også at innovasjonsarbeidet i omsorgssektoren bør skje som en del av en *helhetlig* innovasjonsstasing i kommunen. I stortingsmelding 29 (2012-2013

kap.8.2.1) henvises det blant annet til innovationsrådet i Danmark som har utarbeidet kriterier for god *politisk* innovasjonsledelse. Sentrale suksesskriterier for ledelsen er her;

- skaper dialog og er lydhør overfor synspunkter fra innbyggere og andre interessenter
- avklarer samspillet og rollefordelingen mellom politikere og administrasjon

Fra empirien husker vi kapittel 6.1 at *hensynet til legitimiteten krever flere arenaer å diskutere innovasjonen på. Gjerne fra mange synsvinkler. Hvorfor skal vi endres igjen? Kommunikasjon og formidling av budskap oppleves som essensielt. I forbindelse med grenseflytting av bytteprosessen oppleves det som et stort paradoks at "hjemmets representanter" ikke blir tatt med på utviklingen av tjenestene i særlig grad.* På bakgrunn av at politiske føringer, teori og empiri gir råd om sterk involvering forut for radikale innovasjonsprosesser, kan det virke noe betenkelig med manglende bred medvirkning og medstyring av viktige veivalg for den kommunale tjenestepolitikken. Vi har bruk for en ny forståelse av kommunens og borgernes nye rolle hvor kommunen i større grad er en tilrettelegger og rådgiver. For å kunne gjøre dette mener jeg og mange respondenter det er en forutsetning at alle interessenter inviteres i en bred dialog om framtidens helse- og omsorgspraksis. Noe annet vil være et stort paradoks.

Hva så med involvering av mellomledere og ansatte som representerer fagkunnskap og brukerforståelse i denne prosessen? Profesjonsidentiteten har en klar kobling opp mot profesjonskulturen (Busch 2012). Viktige aktører innen driftsenheten må derfor være med i de ulike fasene av implementeringen. I redefineringsfasen vil kommunikasjon av budskapet og måten dette gjøres på være helt avgjørende for et vellykket resultat. Etter innføring av NPM-paradigmet for en 15-20 år siden har vi hatt en mer desentralisert tilnærming til strukturer og ledelse. Ansvar er flyttet nærmere tjenesteproblemene, og dermed er det også bygget opp et strategisk ansvar for tjenesteutvikling uten at dette er reflektert i nødvendig endring av strukturelle og kulturelle element - før i disse dager. Bedre utdanning blant mellomledere har etter hvert gjort dem bedre i stand til å forvalte strategisk ansvar. Hva sier så empirien? Der heter det blant annet at *det oppleves som et kulturelt problem at idèer som fremsettes sjelden blir tatt på alvor og aktivt blir fulgt opp. Å jobbe med kunnskapsutvikling er ikke (har ikke) vært norm i vår organisasjon. I forbindelse med ressursknapphet oppleves tidsfaktor mer presserende enn økonomi. Vi har ikke tid til overs og føler mangel på kapasitet. Vi er derfor ikke glade i endringer.*

Etter at empirien er samlet inn og etter at arbeidet med revisjon av strategiplanen for omsorgstjenester er startet opp er det en liten "pussighet" at *tidsfaktoren* er en gjennomgående knapphetsfaktor. Både i forhold til hastverk med å få revisjonsdokumentet ferdig, og i forhold til å ha kapasitet til å tenke og handle i nye baner, er for liten tid fremsatt som et hovedproblem?

Hva forteller dette oss? Har det noe med lederskapet å gjøre i seg selv og hvordan organisasjonen har systemer og klima for å understøtte tilpasningsledelse og innovasjonsledelse? Lederfilosofien "Anerkjennende ledelse" (Cooperider og Srivasta 1987) betoner sterk involvering og anerkjennelse av medarbeiderne i forbindelse med endringsprosesser som krever endring av atferd. Det som ifølge Cooperrider betinger og driver organisasjonen er de dominerende forestillingene om, *hva organisasjonen er til for*, og spesielt *hva organisasjonenes framtid skal være*. Til å beskrive denne mekanismen introduserer han begrepet *det heliotropiske prinsippet*. Cooperrider hevder at jo lysere framtidsutsikter jo sterkere utviklingseffekt i positiv retning, og omvendt: jo mørkere framtidsutsikter desto mer negativ utvikling.

Dette oppleves å stå i litt kontrast til teoretikerne som hevder at for å oppnå en større endring, gjerne radikal, så kreves en såkalt "brennende plattform", eller opplevelse av en krise som tvinger organisasjonens forvaltningspraksis over i et nytt paradigme (jf. feks. Kotter).

cooperrider utleder fra disse livsanskuelser tre avgjørende poeng:

1. *De herskende forestillinger om framtiden, som mer eller mindre tydelig artikulert florerer blant medlemmene, er i høy grad styrende for en organisasjonsutvikling.*
2. *Disse forestillingene er påvirkelige og fleksible. Organisasjoner kan altså gjøre mye for å påvirke den aktuelle situasjonen, ved systematisk å arbeide med å skape positive framtidsforestillinger.*
3. *Dette å skape positive, ønskede bilder av framtiden, er **den strategisk viktigste aktiviteten** som en organisasjon kan utføre. Ved å skape plass til dialoger, hvor medlemmene aktivt kan konstruere forståelser av den ønskede, felles framtid, utvikles et forhøyet engasjement og motivasjon i nåtiden med henblikk på å realisere det ønskede scenarioet.*

Metodevalg ved implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren

En metodeplan for innføring av VT-løsninger i en mer brukerorientert kommune, kan velges å settes opp mot foreliggende empirisk studie samt anerkjent teori på området. Metodeplanens fem faser baserer seg på Cooperider og Srivasta's teorier. Metodeplanen søkes avstemt mot Busch et al.'s konseptuelle organisasjonsmodell, med tilhørende løsningsstrategier og ledelsesprosesser for videre drøftelser. Metodevalget kan også samkjøres med verdiene knyttet til Lean-filosofien på norsk (Rolfen 2014:241-253). Lean i denne settingen bygger på anerkjennelse, selvledelse, helhetlig syn på verdikjeden og langsiktig perspektiv på verdiskapingen ved siden av rekruttering av ledere som kjenner konteksten det skal ledes i.

Fase 1 - Fokusering og retning:

Her fokuseres det på den kompetansen eller organisatoriske ferdigheten som ønskes utviklet. Prosessen er analytisk og ovenfra-ned prosess. I denne avhandlingen er det hovedutfordringen definert som *styrking av den strategiske ledelseskraften* gjennom styrking av ledelsessystemets struktur og funksjon samt tilhørende ledelsesprosesser.

Fase 2 - Forståelse og mening:

I denne fasen arbeides det med å innsamle viten om hvordan ferdigheten utføres i kommunen. Det letes etter *beste praksis og anerkjennning*. Ledelsesferdigheten bør harmonere med rådende verdi- og kulturnormer, og sikte mot å prege de deltakende lederes *ledelses- og organisasjonsforståelse*, og gi mulighet for å arbeide med ønskede scenarioer og løsningsorienterte tiltak og styrker. Sentralt vil være å utvikle målformulerende, løsningsorienterte og språkskapende samspillsevner. Det sentrale spørsmålet på tvers av de organisatoriske nivåer og faggrenser vil slik være "hvordan forstår vi god endringsledelse hos oss?"

Fase 3 - Forestilling utenfor boksen:

Her letes det i ønsker og drømmer om å utvikle kommunen og lokalsamfunnet. Hensikten er å *utfordre, strekke og ekspandere systemets vante tanker, handlinger og selvforståelser*. Et provokativt prinsipp.

Fase 4 - Forpliktelse:

Denne fasen består av at alle medvirkende formulerer *konkrete målsetninger* (kaldt for provokative proposisjoner) som kan realisere veien til ønskede effekter oppstilt i fase 2. Kan sees på som basis for eierskap blant medlemmene og andre involverte parter.

Fase 5 - Frigjøring:

Her *skapes* de konkrete handlingsplanene, organisatoriske mønstrene, ansvarsfordeling og oppfølgingsplanene som har som formål å realisere målsetningene. Det er det tredje prinsippets krav om *anvendelighet* som oppfylles her.

Hele prosessen er designet for å tilrettelegge en positiv *selvforståelse, lyst, energi og visjoner* til utvikling og læring. Alle de fire siste fasene foregår i en "nedenfra-opp" prosess, hvor aktørene utfordrer hverandre i grupper og lager synteser og oppsummeringer på historier og eksempler. Metoden for styrking av evnen til å lede innovasjonsprosesser er *basert på anerkjennende ledelses fire anerkjennende praksisformer*. Disse er;

1. Mestring av språkskapende samspill – å skape anerkjennende forståelser av situasjoner. Med den første anerkjennende praksisformen menes evnen til å prege situasjoner, så det settes fokus på alternativer, ressurser, nye muligheter og ønsker – fremfor mangler, barrierer, problemer, og hvem som gjør seg skyldig i feil. Måten vi snakker om verden på, er i høy grad med til å definere hvordan vi forstår verden. Kommunikasjon og bruk av et forståelig språklig begrepsapparat anses avgjørende for vår oppfattelse av en situasjon, og det er derfor mestring av kommunikasjonen blir et veldig viktig redskap for den AI- inspirerte leder.

2. Bevisst bruk av pygmalioneffekten ved å *uttrykke sterke forventninger*. Forskning underbygger den grunnholdning som en verdiorientert leder har om at prestasjonen som en person yter er svært avhengig av de forventningene som personen opplever blir stilt til han/henne. Denne mekanismen kan lederen aktivt bruke som redskap til å få mer ut av

medarbeiderne sine. Hvilke egenskaper blir egentlig etterspurt?

3. Bevisst skapelse av ønskede framtidsscenarioer (*visjoner eller bilder*).

Her bør lederen være oppmerksom på at det er viktig at scenarioene skapes med innspill fra medarbeiderne, som derved får en følelse av eierskap i forhold til prosjektet; samtidig er det avgjørende at scenarioene foldes ut så detaljrike som mulig.

4. Bevisst *søken etter gode erfaringer for å lære av den beste praksis og bygge opp motivasjon og selvtillit*. Med denne ferdigheten har den anerkjennende lederen, som for eksempel coacher en medarbeider i en vanskelig arbeidssituasjon, bevisst fokus på å finne erfaringer fra samme slags utfordring i medarbeiderens tidligere arbeidsliv (eventuelt erfaring fra andre type utfordringer som kan overføres).

Ledelsesmessig håndtering av implementeringsprosessen -

ledelsens prosessuelle endringskompetanse og endringsevne i ledelsessystemet

Virkemidler for ledelse av strategisk endring må vurderes i forhold til type endring og konteksten for endring. Virkemidler inkluderer å bygge overbevisende motiv for endring (håndtere meningsskapende), utfordrer tatt-for-gitt holdninger, ser behovet for å endre operative prosesser, rutiner og symboler, betydningen av politiske prosesser og annen endringstaktikk (identitetsskapende). Det er fra virksomheten uttalt at flat struktur i kommunen kan vanskeliggjøre å bygge kompetanse for endring inne i en enkelt driftsenhet.

Endringsevne i ledelsessystemet og ledelsesprosesser som funksjon av strategivalg

1. Endringsevne knyttet til ledelsesfunksjonen
2. Endringsevnen knyttet til endring av de andre delsystemene
 - a. skaping av ny politisk maktbase og allianser og identifisering av motkrefter
 - b. kulturell inertia blant management og øvrig ledelse
 - c. koordinering av strategisk og operativ innovasjonsledelse via endringsagent
3. Ledelsens handlingskapasitet (ressurser og utviklingspotensial)

Den langsiktige hovedoppgave for toppledelsen vil være å skape en ny organisatorisk hverdag basert på ny virkelighetsforståelse.

1. Endringsevne knyttet til ledelsesfunksjonen

Ledelse av endringer er en stor balansekunst og krever tilbakeblikk og framblick, samt utsikt og innsikt. Uansett om ledelsesprosessen er sterkt eller svakt formalisert, er knyttet til formell eller uformell ledelse, eller foregår på et bevisst eller ubevisst plan, så forutsetter endring at sosial energi blir rettet mot det som skal innoveres. Som vi har sett kan ledelsesfunksjonen knyttes til

en rekke ledelsesroller i tillegg til at ledelse av innovasjoner i organisasjoner handler om å skifte både ramme og plassering i landskapet. Dette kan, og ofte vil det også, oppfattes "voldsomt". Formålet med denne endringen må kommuniseres som forbedring og det må ikke herske noen tvil om hvorfor dette er nødvendig å gjøre. Det må av nøkkelinteressentene oppleves som meningsfullt og riktig. Endringsevne i ledelsessystemet kan sees på som;

- fokus på målsetting, problemstilling, språkskaping og på samspill
- endring av ledelsessystemets struktur (fordeling av lederroller og kommunikasjonsstruktur)
- endring av ledelsessystemets funksjon (hvilken kvalitet som ligger i ledelsesprosessene)

Den dominerende målformulerende atferd i caset er utviklingsmål. Den dominerende problem-løsende atferd i denne fasen er interaksjon og søke-lære. Den dominerende språkskapende atferd i fasen er atferdsspråk og systemspråk. En respondent (nr.8) tar opp en utfordring knyttet til manglende oppfølging av prosjektresultater. En ikke uvanlig problemstilling rundt *hvem* gjør hva og *hvem* har oppfølgingsansvar for det spesifikke prosjektet. *Målet for innføringen av velferdsteknologi i hjemmehjelp var blant annet økt brukertid på bekostning av mindre kontor-tid, økt effektivitet samt bedre opplevd kvalitet hos pasient og gjennom verdikjeden. Etter omorganisering har ingen hovedansvar for å videreføre testenhet sitt opplegg fra x sykehjem inn i ny, stor enhet i primærkommunen. Samme problematikk har vi antagelig på x sykehjem som bedriver annen type innovasjon. Det oppleves liten interesse for utrulling av prøve-prosjekter som har vært gjort fram til nå. Jeg kan ikke se at det er kommunisert ut hvorfor dette ikke er blitt prioritert.*

For mange ledere er problemløsning den største utfordringen i jobben. Årsaken til dette kan ligge i uklare og motstridende mål, men det kan også være dårlige rutiner for problemløsning eller manglende endringskompetanse (Busch, Vanebo og Dehlin 2010:355). Hvor skal vi? Vår viktigste oppgave vil være å forberede ledelsessystemet til å understøtte og være en katalysator for å sette omsorgssektoren bedre i stand til å løse morgendagens oppgaver med blant annet hjelp av velferdsteknologiske løsninger.

Virksomhetens verdisett setter både retning for og begrenser hvilke strategiske initiativ som kan foreslås, og hvilke som faktisk blir gjennomført (Gjelsvik 2007:152-183). Verdiene avgjør om arbeidsoppgaver framstår som attraktiv eller ikke, hvorvidt en bruker / borger er viktigere enn andre og hvorvidt den nye teknologiske orienteringen innen VT er støtteverdig eller ikke, eller hvorvidt nyskaping og samhandling overhodet er et gode. I forhold til ressurser og prosesser setter verdier mer fokus på hva som er akseptabelt eller ei. Her er vi over på legitimitets-området og hvilke legitimitetsrasjonaler som kan eller absolutt ikke kan utfordres.

Det er viktig å være bevisst på at innovasjonens faseforståelse har sine begrensninger. Prosesser med atferdsmessige endringer vil i beste fall være begrenset rasjonelle og sågar noen vil hevde at slike innovative prosesser slettes ikke kan være rasjonelle. Det strider med manges

grunnleggende syn på hva innovasjon egentlig er. Om å gå en tur utenfor den vante boksen å tenke på feks. nye læringsarenaer - for så og gå tilbake igjen inn i boksen. Prosessene kan ses på som sirkulære prosesser, akkurat som min metodeforståelse og mitt metodevalg i denne avhandlingen. Ny opparbeidet innsikt gir nytt grunnlag for bedre oversikt. Nyutviklet oversikt kan i sin tur igjen lede til nysgjerrighet rundt nye tiltak og aktiviteter som igjen fordrer å søke og lære etter nye sammenhenger og løsninger. Ny kunnskap og forståelse må forankres, aksepteres, arbeidsformer må omarbeides og endelig må forbedringene stabiliseres eller institusjonaliseres i organisasjonen.

I vår primærkommune virker det som om det er utfordringer i ledelsesfunksjonen, delvis i ledelsesstrukturen. Inntrykket er at det i 2015 er tatt fatt i ledelsesstrukturen, mens lederfunksjonen forløpig er uendret. Utfordringer er for de som utøver ledelse å ha riktig kvalitet på denne i forhold til behov for å skifte mellom mange ulike lederroller.

I forrige bolk ble lederrollene nettverkssmeden og effektjegeren omtalt. I denne fasen vil det i tillegg være behov for en tydelig meningsskaper. Karakteristika av meningsskaperen kan være at han/hun; *viser sammenheng - kommuniserer - skaper klarhet - oversetter - gir retning - er historieforteller - skaper fellesskap - skaper strategi og visjon - har gjennomslagskraft - tydeliggjør framskritt - forenkler* (mandagmorgen:21). Meningsskaperen er bevisst på, hvordan forskjellige aktører kan tolke samme melding ganske forskjellig. Eierskap og engasjement skal komme nedenfra. Derfor er det største suksesskriterium for meningsskaperen, at alle kan se hvordan deres arbeide bidrar til og henger sammen med det overordnede mål. Dette er i god Philip Selznick ånd som mener lederskapets store oppgave er å få organisasjonen til å bli "infused with meaning" (Hennestad og Revang 2012:151).

Lederens oppgave framstår i denne sammenheng i store trekk som relasjonsorientert. Det er overførbart som beslutnings- og kommunikasjonsprosesser i vår ledermodell.

Et sentralt aspekt av at innovasjon er avhengig av en rekke parallelle prosesser for å lykkes, er at innovasjonsledelse bør være en integrert del av alle lederroller (Aasen og Amundsen 2011:196-212). Ledelse av innovasjon i dette perspektivet innebærer alle de elementer i kommunen som påvirker muligheten til å utvikle og ta i bruk nye løsninger for å bedre kommunens evne til å nå sine mål. Ledere av organisasjoner som i mindre grad fokuserte på å lykkes med innovasjon, syntes å bruke "anklager" (mot andre) som erstatning for egen handling. Storey & Salaman peker i Aasen og Amundsen (2011) på at toppledere har avgjørende betydning for å angi tonen i debatten om de organisatoriske spenningene, som nesten uten unntak oppstår når innovasjonen skal skje i en situasjon der man står overfor mangesidede og motsetningsfylte prioriteringer.

Respondent 8 etterlyser *hva slags mål vi skal ha for velferdsteknologien. En strategiplan for VT etterspørres. Vi mangler (også) et helhetlig evalueringssystem i kommunen. Hva skal ledere*

egentlig måles på? Av egen erfaring vet jeg at lederavtaler ikke bestandig er tydelig nok i forhold til hva som vektlegges ved siden av økonomiske resultater. Hva slags lederplattform ønskes i forhold til å være en nyskapende, samhandlende, raus og optimistisk kommune? Velferdslederen for de neste ti årene må være åpen for omgivelsene og ha riktig fokus for både de rene driftsoppgaver samt de mer krevende og spennende utviklingsoppgaver. *Grad av målformulering.* Rolleavklaringer, hva mener vi med ledelse og hva er definisjonen av administrasjon (management)? Respondent 4 hevder *vi trenger debatt rundt avstanden mellom mål og midler. Mellom interessemotsetningen driftsansvar og utviklingsansvar. Hvordan "sette av" ressurser til sistnevnte?*

Bevisstgjøring av nye lederroller er viktig for å identifisere hvordan endringer påvirker medarbeiderne og valg av riktig språkkode kan være avgjørende ved *kommunikasjon ovenfor flere interessentgrupperinger rundt samme tema.* Dette krever innsikt og forståelse hos hver interessent / bruker (respondent 5). Innovasjonsledelse som språkskapende samspill krever god formidlingsevne med både systemspråk og atferdsspråk. Etter omstrukturering av omsorgs-sektoren i 2015 vil mellomleder få en avgjørende ny rolle for tilfresstillende språkskapende samspill i forhold til strukturspråk og atferdsspråk.

2. Endringsevnen knyttet til endring av de andre delsystemene

Jeg skal her ta for meg ledelsens evne i kommunen til å iverksette endringsprosesser i de tre andre delsystemene. I kapittel 6.3.1. tok jeg for meg *den politiske ledelsesprosessen* og tilnærminger til innovasjonsledelse via en drøfting av koalisjonssystemet i organisasjonen samt tilhørende politisk prosess i forhold til effektivitet. For å få tilstrekkelig kraft til å få endret gjeldende forvaltningsregime trengs legitimitet og en politisk maktbase. Dette er naturligvis omfattende og det realistiske er å se på at dette kan skje skrittvis som en sosial og politisk erkjennelsesprosess. Vi kan velge å se på dette som en form for kultiveringsprosess med siktemål å drive fram et endringsmomentum. Lederoppgaven i så måte er å kunne formidle, argumentere og megle innenfor gjeldende kontekst i interaksjon med nøkkelinteressentene. Mellom harmoni og konflikt. Lederrollen er fortrinnsvis en nettverkssmed med dens karakteristika.

Helt sentralt for endringsevnen i redefineringsfasen er atferdssystemet og de tilhørende prosesser der. Jeg har her valgt å ta for meg en fellesnevner fra empirien og det er en oppfattelse av manglende historisk og kulturell forståelse av viktigheten av å ha en bevissthet for, og vilje til, utvikling og nyskaping. Erfaringen tilsier, og empirien viser, at kommunens utviklingsenergi og forpliktelse (atferdssystemets endringskraft) absolutt er til stede. Ja, det er faktisk grunn til å anta at denne viljen til ekstra innsats har vært stor i kommunen gjennom mange "kriseår" tidligere. Det er imidlertid en lite utviklet kultur for målstyring som styrings-

prinsipp. Ofte rettes utviklingsenergien mot tilpasningsmål knyttet til budsjettmessig avvik. Virksomheten er kompleks med mange målgrupper uten at dette kan sees konkretisert gjennom klare nok diagnoser og kart. En kan være fristet til å hevde at styringen skjer ut fra det som konkret synes fra "styrhuset". Jeg nevnte begrepet *kulturell inertia*, eller stivhet, i innledningen. Hennestad og Revang (2012:72) nevner dette fenomen via kjente metaforer som "elefanten i rommet", "titanic" og "den kokende frosken". Underliggende poenger her er at vårt ståsted og vår erfaringsbakgrunn vil, bevisst eller ikke, påvirke både hva "vi ser", hvilke begreper vi anvender og hvilke konklusjoner vi trekker. Når en bestemt type persepsjon møter en annen annerledes type persepsjon, blir det vanskelig å karakterisere "organisasjonsdyret" på en relativt entydig og klar måte. Alle har rett men alle tar også feil. Byråkratisk tenking og styringsfilosofi medfører at mange kommuner i stor utstrekning blir ute av stand til å gjøre annet enn frosken som kokte i hjel fordi den ikke er sensitiv for endringer før det er for sent.

Empirien understøtter dette. Respondent 5 sier feks. *at administrasjonen mangler forståelse for innovative prosesser. Opplever at toppledelsen har liten forståelse for endring av forvaltningsparadigme og bruk av velferdsteknologi som middel.* Respondent 9 mener *det er viljen det står på og manglende oversikt og innsikt til å endre styringskurs på strategisk nivå.*

Et verktøy for å bedre på dette innenfor gjeldene ledelsesstruktur er å se mot koblingen mellom atferdssystemet og ledelsessystemet som en ledelsesutviklingsprosess. Vi har snakket litt om ledelsessystemets struktur og funksjon i forrige bolk. En drøfting av ledelsesutviklingsprosessen er basert på:

- *Forpliktelse til ledelsesutvikling (atferdssystemet)*
- *Ledelsens ressursinnsats (ledelsessystemet)*

Målet med denne utviklingsprosessen er å skape ledelsesbevissthet i hele virksomheten. Man kan se på dette som en innovativ prosess hvor det søkes å skape innsikt i den valgte ledelsesmodellen og hvorpå det utvikles en lederatferd som bygger på et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill blant alle relevante interessenter. Virksomheten synes å ha en voksende erkjennelse av ledelsesutvikling som eget stasjonsområde mens tilstrekkelige ressurser (økonomisk) og oppfølging (tid og fokus) er mangelvare. Løsninger på disse forhold har vi tidligere vært inne på i forhold til frigjøring eller innhenting av nye ressurser. Vedrørende mangel på oppfølging anses dette løsbart ved å investere i lederkompetanse generelt og innovasjonskompetanse spesielt. *Flere respondenter er kritiske her og mener administrasjonen blant annet mangler mot til å bruke allerede eksisterende kompetanser i kommuneorganisasjonen.*

Endring av transformasjonssystemet fokuserer på funksjonalitet og fleksibilitet. Jeg har tidligere omtalt fleksibiliteten i kapittelet om tekniske omgivelser og påpeker kort her at det

nylig er foretatt en større omstrukturering av det formelle organisasjonsstrukturen innen helse- og omsorgssektor. Utfordringen fremstår som spesielt synlig etter denne operasjonen og det er koordineringen av strategiske og operative aktiviteter generelt, og innen feltet for utvikling og nyskaping spesielt. Drøfting av koordineringsprosessen tar for seg;

- *Analyse- og planleggingssystemer (de formelle styrings- og koordineringssystemer)*
- *Samspillsprosesser (ledelsesmessig samspill)*

Denne prosessen skaper kobling mellom ledelsessystemet og transformasjonssystemet. Som tidligere nevnt synes verdistyring (ved siden av budsjettstyring) å være det overordnede styringsprinsipp i virksomheten. I tillegg er det de siste årene utarbeidet et stadig grundigere styringsdokument i form av en utvidet årsrapport med kobling av politiske styringssignaler og administrative utfordringer. Imidlertid oppleves en del uklarheter om hva som forventes av den enkelte leder med hensyn til oppfølging og gjennomføring av vedtatte prosjekter. Mulighetene som ligger i strukturen synes ikke utnyttet godt nok. Det påpekes ved noen anledninger at det har liten konsekvens i virksomheten dersom vedtak ikke følges opp. Målet om en lærende organisasjon synes et stykke unna. Dette krever både samhandling om å skape en mer velfungerende transformasjon og en struktur som tilfører samspillet et meningsfullt innhold.

Dagens situasjon er et paradoks; den enkelte mellomleder skal operere mer og mer autonomt, samtidig som rammebetingelsene motiverer til streben etter optimalisering av prestasjonen kun i egen enhet, og ikke til å ta ansvar for andre enheters suksess. Organisatoriske løsningsstrategier må ta utgangspunkt i gjeldene organisasjonsnettverk og enhetsledernettsverk. Knyttet opp til nytt paradigme rundt brukerorientering kreves samtidig mer helhetlig samhandling – på tvers.

Både teori og empiri peker på rolleavklaringer, tydeliggjøring av ansvar og myndighet samt koordineringsansvar for innovasjonsleder som kritiske faktor for vellykkede endringsprosesser. Konkret hva ligger egentlig i rollen som kommunalsjef innen helsesektoren og rollen til innovasjonspådrivere i omsorgsenheten (prosjektrelatert og både av formell og uformell karakter). Tanken på teknologi som en innovasjonsdriver anses som et brudd på tradisjonell byråkratisk forvaltningsmodell. I dag er det en klar nasjonal forventning om at forvaltningen skal digitaliseres på alle sektorområder og i kommunikasjonen med sine innbyggere.

Velferdsteknologien er en del av dette og må sees parallelt med øvrig teknologisk innføring innen drift, vedlikehold og forvaltning. Empirien synes å indikere sammenhengende mønstre rundt viktigheten av koordineringsansvar og tydelige roller opp mot driftsansvar og ulike utviklingsprosjekter. Tilgjengelige ressurser er knappe og desto viktigere blir det dermed med god ressursforvaltning og -styring. Eksempler fra empirien forteller noe om det samme; *Kompleks enhet krever fleksibel struktur for ulik kultur. Hvem er endringsagent her? Vil kunne*

ha betydning for grad av motstand av prosessen (respondent 5). Hvem bør ha koordineringsansvar i organisasjonen for innovasjonsprosesser (respondent 6)? Avklaring av mellomleders rolle er meget viktig. Akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse mellom mellomleder og toppleder (respondent 3). Respondent nr.8 mener sektoren opplever tydelig en form for dobbeltkommunikasjon som hindrer videre utvikling av innovasjonen (endringspunktering).

3. Ledelsens handlingskapasitet

En forutsetning for å kunne arbeide med forbedringsprosesser er at ledelsen har kapasitet til å iverksette nødvendige tiltak. Strategisk ledelsesrom for endring kan her forstås som de mulighetene toppledelsen har til å benytte seg av de til enhver tid rådende evner og kapasiteter som foreligger i det helhetlige organisasjonssystemet for gi kraft til ønskede endringsprosesser. Disse faktorene kan anta både styringsmessige, organisatoriske og ledelsesmessige føringer for ledelsesrommet.

I forhold til koalisjonssystemet skal ledelsen arbeide med ulike kontraktsforhandlinger ovenfor interessentene og overvåke forholdet til omgivelsene. Ledelsen arbeider på denne måten politisk. I forhold til transformasjonssystemet skal ledelsen sørge for at alle belønninger, driftsmessige og utviklingsmessige, blir produsert og/eller fasilitert og overført til interessentene. Heri ligger fokus på teknologiske løsninger og strukturell fleksibilitet. I forhold til atferdssystemet skal ledelsen arbeide med å utvikle verdier og normer i virksomheten, ved siden av å skape en arbeidsplass som medarbeiderne kan identifisere seg med samt ivareta deres behov for (av)læring, utvikling og et godt arbeidsmiljø.

I forhold til ledelsens operative handlingskapasitet er det tre forhold som er av sentral betydning (Busch et al. 2007:132). Jeg skal se på to av disse forholdene som er handlingsrom og autoritet.

Handlingsrom er nært knyttet til graden av desentralisering eller myndighetsforskyvning. Ved ustabilitet og høy heterogenitet i omgivelsene, må det tas mange beslutninger med ofte hurtig respons. Da kommer en sentralisert organisasjon til kort. Ved en desentralisert organisasjonsmodell vil imidlertid utfordringene til styring og koordinering øke som følge av at flere beslutningstakere må koordineres og følges opp. Situasjonen anses ganske lik den som reelt oppleves innen sektoren i dag. Økt handlingsrom ved at flere kan utøve lederskap skaper samtidig en strukturell utfordring. Et løsningsforslag kan være at det innføres større grad av verdibasert ledelse med et sterkt verdigrunnlag i et strategisk (og politisk) perspektiv. Vi får en form for styring som ofte blir omtalt som klanstyring (gjensidig tilpasning). Her kommer nye lederroller til sin rett med vektlegging av leder som nettverkssmed, meningsskaper og effektjeger. En brukerorientering av hele organisasjonen (demokratisering) vil derfor måtte

innebære store ledelsesmessige utfordringer ved at det styres i stort og slippes løs i smått. Symbol- og identitetsledelse med oppmerksomhet mot emosjonelle relasjoner er viktige dimensjoner i en ny ledelseskontekst når hierarkisk struktur løses opp. I en overgangsperiode kan vi oppleve at byråkratiske koordinerings- og styringsmekanismer på et eller annet tidspunkt vil bryte sammen og utløse "kaos". Empirien viser at mange respondenter mener dette handler i en viss grad om organisatorisk modenhet. Respondent nr.5 hevder at *samskaping er kjernebegrep for operativ leder. Kompetanse på samskaping blir da essensielt for kapasiteten. Trenger bevisste medarbeidere rundt sin(e) nye roller.* Respondent nr.6 er klar på at *hver leder har ansvar for å skape sitt eget mulighetsrom. Større enheter KAN gi større handlingsrom. Ikke nødvendigvis (respondent 5). Endringsevnen må forbedres organisasjonsmessig. Historisk sett har det vært anerkjent med nytenking og utvikling innen omsorgssektoren i Norge (respondent 4).* En forutsetning for utvikling av den organisatoriske modenheten vil være en samordning av de teknologiske strukturer i kommunen. En forutsetning for større spredning av læring og ny kunnskap, eventuelt utvikling av "beste praksiser", vil være en styrking av evnen til å gjøre som respondent 3 peker på, nemlig å *tilkjennegi ny kunnskap og kompetanse på nye plattformer.*

Autoritet er nært bundet sammen med begrepet legitimitet. Større endringsprosesser kan ofte støte på problemer i offentlige byråkratier hvor byråkratisk tenking basert på tradisjonell legal-rasjonell autoritet er normen. Her støter to ledelsesfilosofier mot hverandre og problemstillingen er tatt opp som tema i Busch et al. (2007:133). Jeg kommer tilbake til *karismatisk og improvisatorisk autoritet* i siste del av denne oppgaven, da den er nært koblet opp mot radikale endringsprosesser. Den *funksjonelle autoriteten* er en annen form for autoritet som har fått gradvis større oppmerksomhet i vårt nye kunnskapssamfunn. Autoriteten er her basert på spesifikk profesjonskunnskap og ferdigheter. Typisk gjelder dette profesjoner som krever spesielle autorisasjoner. Et paradoks her er at mens en revisor eller jurist må ha en lisens for å drive en juridisk forretningsenhet, trenger en leder ikke slik autorisasjon for å utøve ledelse. En masterutdanning innen offentlig ledelse og administrasjon (MPA) er ikke en godkjent embetsutdanning for å bekle en rådmannsstilling for eksempel. Vedkommende må her stole på den funksjonelle autoriteten gitt av den normative kompetansen som forventes ligge i en slik utdanning.

Fra empirien er det begrenset data om autoritet som er innsamlet. Det pekes på interne "profesjonskamper" eller kamp for å få sine utfordringer satt på dagsorden. Så langt er den legal-rasjonelle autoriteten den dominerende normen i kommunen. Det er en del innspill fra respondentene som går på en lenge ventet utvikling som skjer og har skjedd for mange år siden i andre kommuner. Det handler om verdsettingen av funksjonell autoritet og den kunnskap og ferdigheter som ligger i denne. Dette kan godt ha sammenheng med kommunens institusjonelle

sti som har verdsatt praktisk kompetanse høyere enn formalisert akademisk kompetanse gjennom mange tiår. Dette har sittet "i veggene" i lang tid. Uttrykk for dette hos respondentene er relativt sammenfallende;

Mangler nok forståelse for innovativ ledelsesprosess i administrasjonen (respondent 5.)

Tør ikke, eller vil ikke, gjøre bruk av all kompetanse som finnes i organisasjonen i dag (respondent 6).

Vi mangler mot og vilje. IBSEN; det er viljen som teller. Den frigjør eller feller! (respondent 3).

OU-prosess følges ikke opp. Mangler prosjekteier! (respondent 8).

Har ikke tro på stor utviklingskraft "med dagens lederstruktur" (respondent 2).

Opplever at toppledelsen har liten forståelse for dette innovasjonsprosjektet (respondent 9).

Ledelsesmessig håndtering av utfordringer videre i implementeringsprosessen

Det offentlige Norge har for lenge siden bestemt seg for å være såkalt brukerorientert i all sin forvaltningspraksis. Er vi klare til å ta steget over fra prat til praksis? Etter min mening ikke uten videre. *Implementering av en ny hverdagsvirkelighet* vil være en forutsetning for å drive med åpne innovasjonsprosesser hvor nettopp bruker, pårørende, borger og politikere dras inn i utviklingsprosessen av tjenesteproduksjonen. For at en nyskappingsprosess rundt innføring av VT skal lykkes med å nå målsetningene innen effektivitet og legitimitet, vil evne og vilje til innhenting av kunnskap være helt avgjørende etter min virkelighetsforståelse. Ny kognitiv forståelse og innrømmelse av de nye samfunnsmessige utfordringene må nødvendigvis forplante seg i en reell kursendring for toppledelsens oppmerksomhet, væremåte og handlingsmønstre. Implementering av nye idèer og viten handler ikke så mye om planer som om praktisk handling i hverdagen. Innovasjonsledelse handler om å realisere intensjoner for framtiden og starter med et språkskapende samspill mellom profesjonsutøvere, toppledelse og politikere for å samordne ny retning.

Virkeligheten vi ønsker å endre, endrer seg underveis, men ikke alltid som vi vil og har trodd. Dette fordrer derfor satsing, energi, retningssans, kraft, makt, mot og underveisforståelse. For å lettere kunne kommunisere ut til nøkkelinteressentene hva som bør og skal skje, vil det være hensiktsmessig å lage enkle modeller som kan visualisere en forenklet virkelighet av de viktigste faktorer som er i spill underveis. I denne avhandlingen har jeg forsøkt å visualisere noe av underveisforståelsen gjennom flere modeller og figurer. Den enkleste måten å få et overblikk av det store bildet er å se på endringsprosessen som en lineær modell. Den reviderte konseptuelle organisasjonsmodellen er et eksempel på dette. Den prosessuelle delen av bytteprosessens grensejustering er prøvd forstått gjennom en fasemodell som bygger på Lewins berømte normative endringsmodell "*Unfreeze>Move>Freeze*". Han beskriver tilstanden (endringsrommet) som å gå fra diskursiv bevissthet til praktisk bevissthet og kompetanse. Ledelsesmodellen til Busch et al. passer godt inn i denne forståelsen av å gå fra idè til kollektiv

handling med forventninger om kollektive prestasjoner. *Målformulerende* fordi det er så viktig å skape og forme en sterk visjon basert på et kollektivt formål. *Språkskapende* fordi det er så viktig å kommunisere visjonen riktig ut på "riktig språk" til rette interessenter, det vil si bruk av atferdsspråket. *Samspill* fordi det å bygge forpliktelse, oppslutning til og involvering i visjonen, er med på å skape grunnlaget for den mening og dermed sosiale energi som er så livsviktig for å bryte opp dypstrukturer i en institusjonell kontekst. *Problemløsende* fordi det å organisere mennesker og lede og påvirke det mellommenneskelige samspillet, slik at det bygger opp under visjonen, er det viktigste en toppleder kan gjøre. Det handler om å få fram endringsrasjonale, en følelse av "anomali"; opplevelsen av at etablert forståelse og løsning ikke stemmer eller fungerer lenger (Hennestad og Revang 2012:177).

Det må altså finnes et rasjonale for å skulle endre seg. Ikke bare på overflaten men "innenfra". Det kan være krise eller idèer for en bedre eksistens, eller helst en kombinasjon av disse. Hva kan vi lære av andre som har forsøkt endre seg? En av de viktigste drivkreftene for å skrive denne avhandlingen har vært spørsmålet om *hvorfor* det ikke har skjedd større nyskappingsprosesser i organisasjonen før?

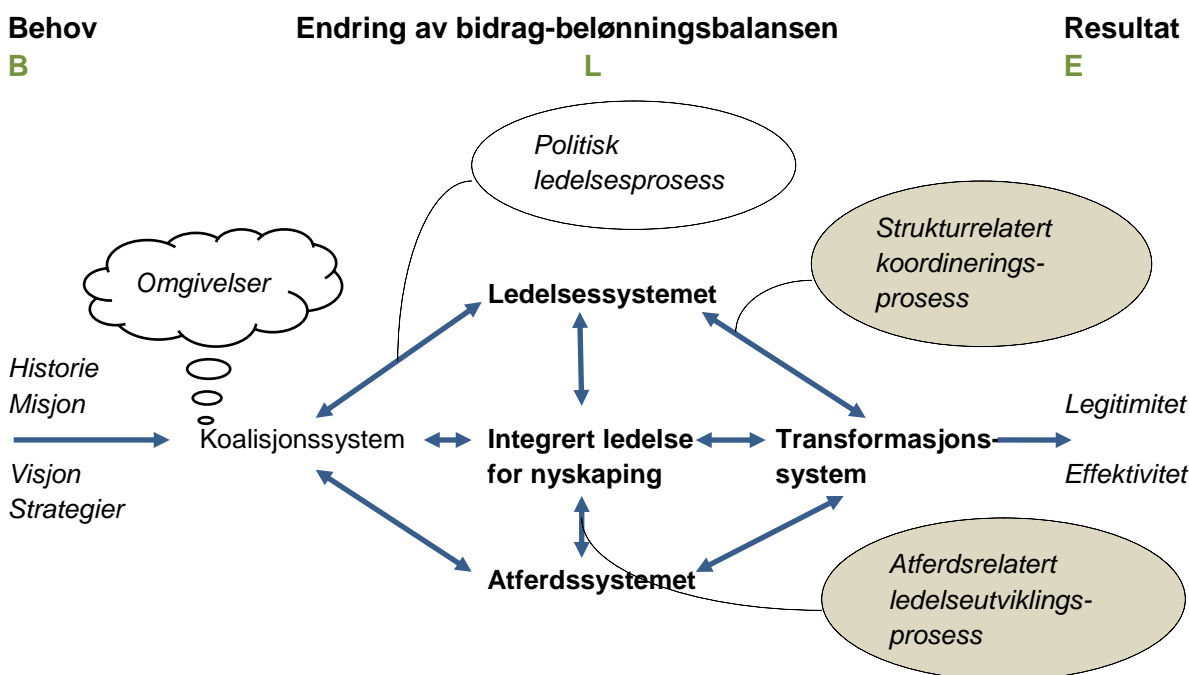
Det er selvfølgelig mange årsaker til det - oppgavens ramme tillater dessverre ikke å gå i dybden på dette, men likevel - et fenomen er spesielt interessant; *Dobbeltbindinger som endringspunktering*. Først og fremst er motstand mot endringer naturlig - jo større endringer jo større er potensialet for motstand. Bateson definerer dobbeltbindinger (Hennestad og Revang 2012:189) som *tilfeller hvor en person er involvert i en intens relasjon, som ønsker å ha en tydelig kommunikasjon, men som ikke er i stand til det. Årsaken er at avsender uttrykker doble budskap som strider mot hverandre og samtidig som avsender blokkerer for mottaker å ta det opp til diskusjon*. I tilfeller hvor slike episoder utvikler seg over tid til å bli en norm i organisasjonen vil det etter hvert bli "umulig" å komme med konstruktiv kritikk til ledelsen. I en slik situasjon blir alle offer og organisasjonen blir preget av redusert styrings- og endringskraft fra ledelsen. Det kan bli motstykket til en lærende organisasjon. Vi trenger derfor mange gode historier fra virkeligheten som kan belyse hvorfor det er viktig å ta læring og innovasjon på alvor - i hele organisasjonen på en helhetlig måte.

Ledelsen må altså involvere seg i den sosiale skapelsesprosessen for å skape tilstrekkelig energi. Som endringsleder vil utfordringen være å lede prosessen fram mot målet og i trygg havn. En egenskap hos endringsagenten som kan være kritisk er å definere hovedutfordringen rent faktisk underveis. Hvilke situasjoner står vi ovenfor der vi er nå? Spørsmålet er hva slags begreper og kunnskap som kan hjelpe oss til å fortolke situasjonen og gjøre valg underveis. Skapelsesprosessen handler blant annet om å spinne ny mening som krever både induktiv (erfaringsmessig) og deduktiv (idèmessig) læring. Innovasjonsledelse handler også om improvisasjon og hverdagsmagi (Bolman og Deal 2008:480). Suksess med en endringsprosess

krever kunstnerevner , dyktighet og evne til å se kommunen som en levende form der behov, makt og symboler må integreres når veien skal gås og ny atferd skal formes. Visjonære selskaper har ofte den paradoksale evnen til å kunne stimulere til forbedring og kaste seg ut i dristige nye stasjoner *samtidig* som de opprettholder sin kjerneideologi og sine kjerneverdier. Hverdagsmagi er den følelsen du får når det spontant, impulsivt, uforklarlig og på litt mystisk vis skjer noe forløsende i arbeidet med en utfordring. Hverdagsmagi er uløselig knyttet til kreativitet, improvisasjon og innovasjon. Innovasjonsleder kan velge å legge til rette for slik magi og store fellesskapelige opplevelser. Innovasjonsledelse er å ta øyeblikket på alvor - eller å;

- systematisk tørre utforske de bakenforliggende mønstre i struktur og kultur - besitte mot
- forstå og skape mening mens man har fokus på utvikling av kjerneoppgaven
- kjenne til og utfordre konvensjoner (sånn vi pleier å gjøre det her)
- styrke og mobilisere medarbeidernes indre motivasjon

Avslutningsvis kan vi sammenfatte funnene sett opp mot andre forskningsspørsmål i den konseptuelle organisasjonsmodellen (atferdsrelatert ledelsesutviklingsprosess og strukturelatert koordineringsprosess sin plassering i analysemodellen):



Figur 6.3.2: Funn forskningsspørsmål 2 plassert i revidert integrert organisasjonsmodell

Oppsummerende konklusjon av funn sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål 2:

- Bevisstgjøring av nye lederroller er viktig for å identifisere hvordan endringer påvirker medarbeiderne og valg av riktig språkkode kan være avgjørende ved kommunikasjon ovenfor

flere interessentgrupperinger rundt samme tema. Dette krever innsikt og forståelse hos hver av nøkkelinteressentene - internt som eksternt.

- *Det kan virke som om administrasjonen mangler forståelse for viktigheten av å støtte oppunder innovative prosesser. Herunder tydelighet rundt betydningen av bruk av velferdsteknologi som virkemiddel. Det oppfattes at det skorter mer på vilje enn evne.*
- *Komplekse virksomheter krever fleksibel struktur for ulik kultur. Sentralt i forhold til endringsprosessen er hvem i organisasjonen som er endringsagent. Hvem bør ha koordineringsansvar i organisasjonen for innovasjonsprosesser? Akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse må til for å hindre dobbeltkommunikasjon.*

7. Konklusjon, perspektiver og anvendelse

Tema for denne masteravhandlingen er satt ut fra en voksende interesse for, og erkjennelse av, at vi står ovenfor til dels betydelige endringer i både næringsliv og velferdssamfunn de neste tiårene. Perspektivmeldinga og flere offentlige utredninger viser at dagens tjenestestruktur ikke er bærekraftig av flere grunner (generell mangel på økonomiske ressurser, demografiendringer, mangel på kvalifisert arbeidskraft mv.). Vi som har mange års yrkeserfaring innenfor samfunnsvitenskapelige og -økonomiske fag har, etter min mening, et moralsk og faglig ansvar for å belyse dette og samtidig komme med noen kritiske refleksjoner og kanskje anbefalinger for institusjonell og innovativ ledelse i vår egen kontekst.

Jeg støtter meg på flere forskere som ser på implementering av VT innen helse- og omsorgssektoren som et av flere virkemiddel for å møte morgendagens utfordringer innen offentlig tjenesteproduksjon. Som jeg har vært inne på flere ganger i denne oppgaven forutsetter en effektiv innføring av velferdsteknologier at dette gjøres som en helhetlig innovasjon i organisasjonen og som et ledd i en permanent overgang til reell brukerorientering. Dette betyr at bruker / pårørende / frivillige sammen med ansatte i sektoren er direkte involvert i å utvikle morgendagens omsorgstjenester basert på de kapasiteter som er tilgjengelige til enhver tid. "Hovedavtalen for KS-området" peker også på viktigheten av at kommunene forbedrer sin evne til å innhente, ta i bruk og utvikle, teknologi for å fremme kommunens attraktivitet. Min tilnærming til innovasjonstemaet har vært å se nærmere på de organisatoriske endringer som må finne sted ved endring av forvaltningspraksis. Således har utfordringer knyttet til strategisk og institusjonell ledelse av endrings- og innovasjonsprosesser hatt fokuset i avhandlingen. Strategisk perspektiv er valgt ut i fra organisasjonsendringens grunnleggende karakter og den påkrevde endring av kommuneforvaltningens strukturer, funksjoner og retning.

Siden kommunesammenslåingsprosessen i 2008 har primærkommunens verdifundament blant annet vært tuftet på *nyskaping og samhandling* (jf. Årsrapport 2013). Men hvor ser vi spor etter en helhetlig nyskapingsskulturen i kommunen i dag? I ledergruppa? Hos ordfører? Eller kanskje

mest hos interne entreprenører som "driver litt for seg selv"? Min forståelse av status på dette feltet i dag faller sammen med utgangspunktet til Hennestad og Revang (2012) om etablering av ny hverdagsvirkelighet. Medarbeiderne har fått med seg at virksomheten (de selv) skal bli mer brukerorientert og innføre VT som et virkemiddel for å skape kvalitativt gode og ressursvennlige tjenester, men de forstår ikke - eller er usikre på - hva de må gjøre annerledes i det daglige. Empirien gir indikasjoner på at de daglige, grunnleggende gjøremålene og manglende forankring og forståelse - oppover så vel som nedover i hierarkiet - er faktorer som bidrar til at intet skjer, og at endringsvilligheten og endringsmodenheten avtar i organisasjonen.

Løsningsstrategiene på de legitimitetsmessige, effektivitetsmessige og organisatoriske hovedutfordringene er i oppgaven knyttet opp til tre ulike begreper som jeg har bygget min avhandling på. Disse er;

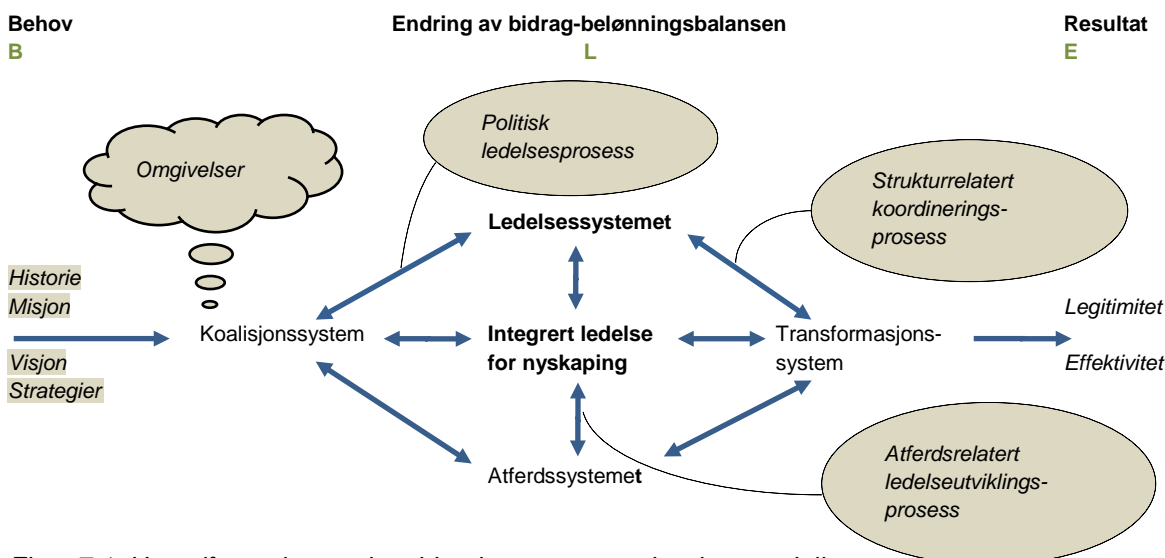
- **mobilisering av politisk og legitim makt- eller kraftbase blant nøkkelaktørene**
- **effektive problemløsningsstrategier og respektive ledelsesprosesser som er koblet på virksomhetens iboende og potensielle kapasiteter**
- **prosessuelle endringssituasjoner mellom nåtid og framtid og fokus på begrepet *meningsskaping***

Ledelse av innovasjonsprosessen står sentralt i denne oppgaven og tilhørende metodiske grep. Jeg mener temaet berører mange interessenter i og utenfor den kommunale organisasjon. I tillegg ser jeg innføring av VT representerer en radikalt ny måte å drive omsorgsarbeid på. Analysen av de innsamlede data tok utgangspunkt i hvordan definere og avgrense det empiriske felt. Via valgt metode og med utgangspunkt i oppgavens problemstilling ble det ut fra teoretisk tradisjon og empirisk materiale valgt hovedkategorier (kap.5.4) til å strukturere det totale datamaterialet. Jeg har hatt intensjon om å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser opp i mot det valgte teoretiske utgangspunktet for å se om jeg kanskje kan oppdage *enkelte mønstre, eller underliggende sammenhenger mellom kategoriene og deres underkategorier*. Verktøyet til denne analysen gjøres via den konseptuelle organisasjonsmodellen som er presentert tidligere i oppgaven.

Mine hovedfunn kan oppsummeres slik:

- **Strategier.** Det er et mønster i empirien som opplever strategisk styring som utfordrende i tilknytning til utviklingsoppgaver. Dette basert på ulike forståelsesrammer mellom fagpersonell, administrasjon og politikere. Det påpekes også en mangel på proaktiv holdning med uttalt orientering mot framtiden.
- **Omgivelser.** Det er et mønster i empirien som etterspør strategisk fokus på (av)læring og innovasjon hos politikere og administrasjon. Har vært dårlig utviklet kultur (normativ legitimitet) for dette tidligere. Innføring av velferdsteknologier bør gi refleksjoner rundt ny organisasjonsvirkelighet

og nye forståelsesrammer. Det kan innebære ny struktur, ny kultur og ny måte å tenke og samhandle på.



Figur 7.1: Hovedfunn plassert i revidert integrert organisasjonsmodell

- **Politisk ledelsesprosess.** Mobilisering av bidrag fra nøkkelinteressenter (nye/gamle) er kritiske forhandlinger som empirien mener ikke er løftet opp på den politiske dagsorden. Det kan virke som om strategisk ledelse ikke har klart å kommunisere utfordringene / behovene ut til de respektive interessentgrupper. Det etterspørres en politikk som går utover et mål om budsjettoverholdelse.
- **Atferdsrelatert ledelseutviklingsprosess.** Språkskapende samspill mellom interessenter er helt sentralt i nytt tjenesteparadigme. Empirien etterspør en bevisstgjøring av nye lederroller og lederprosesser for å identifisere hvordan endringer påvirker medarbeiderne. Valg av riktig språktype (atferdsspråk) kan være avgjørende ved kommunikasjon ovenfor flere ulike interessentgrupperinger rundt samme tema. Dette krever innsikt og forståelse hos hver av nøkkelinteressentene - internt som eksternt.
- **Strukturelatert koordineringsprosess.** Komplekse virksomheter krever fleksibel struktur for ulik kultur. Sentralt i forhold til endringsprosessen er hvem i organisasjonen som er endringsagent. Innovasjon omtalt i avhandlingen krever tydelig og avstemt koordinering i organisasjonen. Akseptert, anerkjennende myndighetsutøvelse etterspørres med hensikt å hindre blant annet uønsket dobbeltkommunikasjon.

Tolkningen av resultatene skal holdes opp mot andre mulige tolkninger og tolkningsfeil. Tolkning handler i følge Jacobsen (2005:376-377) om å *sette resultatene fra en undersøkelse inn i en større sammenheng*. Han peker i den forbindelse på eksplisitte teorier innenfor samfunnsvitenskapen som innebærer at antagelser er åpen for alle, ikke bare for de som står bak teorien. Sentralt er å gi et svar på, og en beskrivelse av, variabler eller fenomener som henger sammen. Mine hovedfunn er forsøkt fremsatt som sammenhengende vist gjennom den reviderte konseptuelle organisasjonsmodell (Busch et al.2007). Radikale innovasjonsprosesser er helt

avhengig av en sterk strategisk forankring for å kunne lykkes. Empirisk sammenligning har vist at i motsetning til det danske caset så mangler mitt hovedcase en sterk og tydelig overordnet prioritering av VT som nytt virkemiddel i deler av tjenesteproduksjonen. En annen sentral faktor som påvirker graden av suksess, er hvor sterke de institusjonelle verdier og normer er i kommunene. Enkelte normer kan betraktes som en styrke, men andre igjen må identifiseres som en svakhet som kan endres via bevisst utviklingsarbeid.

De tre øvrige faktorer som er identifisert som sentrale faktorer som enten fremmer eller hemmer av det helhetlige innovasjonsarbeidet, er knyttet opp til kommunens ulike *ledelsesprosesser* sprunget ut av modellens ledelsessystem. De tre utvalgte prosessene er de som naturlig springer ut fra ledelsessystemet og kobler ledelse som funksjon opp mot henholdsvis koalisjons-, atferds- og transformasjonssystemet. Dette falt naturlig ut fra teoretisering samt empirisk analyse hvor resultatene satte søkelyset på manglende kapasiteter i ledelessystemet i forkant av en slik kompleks utviklingsprosess som berører alle deler av organisasjonen.

Jeg har gjennom teori, modellering og analyse søkt å forklare hvorfor variablene henger sammen slik de gjør. Via kommunens spesifikke historie, via dens spesielle kontekst og toppledelse så settes samtidig rammer for hva som tillates omskapt av institusjonell egenart. Kommuneledelsen har gjennom et strategidokument for sektoren vist et utviklingsbilde og hvilke utfordringer som virksomheten står overfor. Den klassiske forklaringen på utfordringsbilde, som også gjelder mine case, er hvordan ledelsen skal klare å skape ledelsesrom for nødvendig innovasjonsarbeid ved siden av den daglige drift og oppfyllelsen av den ordinære bytteprosessen.

Min valgte teori er en teori som er forsøkt å være tro mot grunnpilarene i dens egenart samtidig som jeg ønsker å utfordre den i forhold til den *pragmatiske* legitimitet som jeg opplever er styrende for veldig mange strategiske valg tatt av toppledelsen. Det er jo ingen enten eller når det gjelder valg av løsningsstrategi. Det være seg opp mot enten en rasjonell strategi eller en sosialkonstruktivistisk strategi. Løsningen ligger, etter min og mange andres mening, et sted *midt i mellom*.

Hadde jeg valgt å gå kun for en rasjonell strategi hadde avhandlingen nok vært belemret med mange økonomiske funderinger og framskrivninger som ville vist hvorfor det lønner seg å investere i VT i dag slik at morgendagens kostnader kan reduseres flere ganger om.

Utgangspunktet ville ha vært at de økonomiske ressursene er knappe og må brukes annerledes enn i dag. Hadde jeg gått for en ren fortolkende strategi ville vinklingen ha vært mer på meningsskaping og kanskje mer på transformasjonsledelse og hvordan det kan være mulig å spille på kommunens fortrinn innen sosial energiskaping og sterk gruppefølelse når selve

samfunnsoppdraget settes opp som et sterkt framtidsbilde. De ulike forståelsesrammer vil også komme til uttrykk i den konseptuelle organisasjonsmodellen og dens tilhørende ledelsesmodell. Ved å veksle mellom ulike perspektiver vil jeg kunne oppnå et høyere forståelsesnivå av empirien og forskningsresultatene (Jacobsen 2005:378).

Med utgangspunkt i selve endringsprosessen og hvordan lede denne, så er det i avhandlingen spunnet på tre ulike problemløsningsalternativer med referanse i institusjonell teori. Jeg har avslutningsvis valgt å sette noen av mine hovedfunn opp mot problemstillingen gjennom problemløsende rolleatferd ovenfor den praksissituasjon som kommunen står ovenfor.

Problemløsende rolleatferd knyttet til kapasiteter:

- **Politisk.** Frigjøring av ressurser kan skje politisk ved at nye interessenter kommer inn i helse- og omsorgskoalisjonen og fører med seg ressurser (økonomiske og/eller sosiale). Alternativt er muligheten åpen for at fordelingen av eksisterende ressurser gjøres annerledes enn i dag.
- **Atferdsmessig.** Skaping av midlertidig øking av ressurser kan skje ved at enhetene omdisponerer gjeldene ressurser internt i favør av utviklingsoppgaver. Alternativt hente inn ekstra ressurser i en periode for å styrke sin legitimitet opp mot nøkkelinteressenter. Disse ressursene kan være et framtidig aktivum ved at ny og mer relevant kompetanse kan erstatte "gammel" kompetanse naturlig over tid. Ledere og ansatte må ha en forståelse og aksept for en kontinuerlig forbedringskultur.
- **Strukturelt.** Et noe mer langsiktig perspektiv kan være å utvikle endringsressurser i form av nye kompetanser internt. På kort sikt viser empirien at det ligger mye latent kompetanse i organisasjonen i dag som venter på å bli utløst og samordnet i den rette sammenheng.

ENDRINGSSTRATEGIER (FORTOLKNINGSRAMMER)	EKSPONERINGS- OG ERKJENNELSE	REDEFINERING	TYDELIGGJØRING
TEKNISK RASJONELL (instrumentell)	- Utarbeide strategier for samordning av ressurser	- Skape tilpassede strukturer, slakk, - Deling av kompetanser på tvers av enheter	- Fjerne gamle prosedyrer - Spredning av beste (og neste) praksis
POLITISK (sosialkonstruktivistisk)	- Interaksjon overfor viktige nøkkelaktører - Kartlegge makt- og ressursbase	- Skape nye arenaer, bygge nye allianser - Sørge for oppslutning - Kapasitetsorientering	- Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seire - Omfordele ressurser
ATFERDSMESSIG (sosialkonstruktivistisk)	- Skape bevissthet, forståelse og kunnskap - Meningsskaping	- Bygge teamforståelse - Skape en ledestjerne - Skape forståelse for utvikling og nyskaping	- Opplæring i ny organisasjonsvirkelighet, ressurser og støtte - Omfordele ressurser

Tabell 7.1: Hovedfunn plassert i revidert matriseoversikt med endringsprosessens stadier koblet til ulike endringsstrategier i et helhetlig perspektiv

Håpet med denne avhandlingen og dens resultater er at noen i beslutningsposisjoner i de institusjonelle fora kan finne en ny forståelse for, og innsikt i, mønstre og sammenhenger i en svært kompleks utfordringssituasjon. Denne utfordring som mange toppledere står ovenfor,

innen offentlige og private virksomheter, nasjonalt og internasjonalt, er større enn på mange tiår. Dette vil kreve, etter mitt syn, en helt ny måte å utøve lederskap på. Utfordringene gjelder samtidig både borgerne og kommuneorganisasjonen og derfor så må løsningsstrategiene også involvere flere interessenter enn det som er tilfelle i dag.

Det er i denne avhandlingen blitt pekt på ny politisk ledelse med klar verdiforankring og klare prioriteringer som en ny tilnærming til det store utfordringsbilde. Det gjelder å skape positive og ønskelige bilder av framtidens omsorgssamfunn. I tillegg er det i avhandlingen blitt pekt på en metode som innebærer en reell verdibasert ledelse som bør være basis i morgendagens ledelse av kompetente kunnskapsmedarbeidere. Den mest åpenbare styrkingen av ledelsessystemet, i henhold til både teori og empiri, synes å være å beherske språkskapende samspill mellom mennesker via formidling av alternativer, ressurser, nye muligheter og ønsker – fremfor mangler, barrierer, problemer, og hvem som gjør seg skyldig i feil.

Arbeidet med denne masteravhandlingen har produsert en del svar på min problemstilling men også nye spørsmål og paradokser. Spenningsaksen mellom demokratiske løsninger, via den kommunale toppledelsen og selve organisasjonen, må ledes på en måte som tar hensyn til ulike interesser men som samtidig er tydelig på de valg og prioriteringer som en ledelse er satt til å ta. Dette skjer blant annet ved å inndra og forplikte borgerne i større grad, kontinuerlig balansegang mellom effektivitetsmål og legitimitetsmål i en institusjonell dynamikk med iboende tregheter og helsefaglige prioriteringer.

Selv om mine betraktninger vil være farget av min livshistorie og virkelighetsforståelse, så mener jeg disse ikke har forstyrret de krav til validitet og reliabilitet som må settes til mine konklusjoner. Innføring av velferdsteknologier i helse- og omsorgstjenestene vil fortsatt være et supplement til menneskelig kontakt og omsorg i framtiden også. Men innføringen av velferdsteknologier kan ikke gjøres uten å ta en reell brukerorientering inn over seg. Med dette håper jeg at mine konklusjoner kan være et lite bidrag til videre refleksjoner og diskusjoner henimot et nytt forvaltningsparadigme om noen år. Ledelsesmessige utfordringer knyttet til måten helse- og omsorgstjenester blir forvaltet på kan også være et interessant og samfunnsmessig relevant tema å forske videre på. For - som Svein Lundquist har sagt det:

*"Det er ikke kunnskap jeg savner.
Det jeg mangler,
er motet til å innse
det jeg allerede vet
- og trekke slutningene"*

Svein Lindquist: *Utrydd hver eneste jævel* (1995)

8. Kilder

Bolman, L.G og T.E.Deal (2009): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Brennløkken, T. (2014): *Prosjektoppgave Strategisk ledelse MPA 751*. Steinkjer/Levanger: HINT.

Brinkmann, S. og L.Tangaard (2012): *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Bryson J.M og Crosby, B.C. (2013): Managing stakeholders in the change and innovation process, I S.P.Osborne og L.Brown (Red.), *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, s.118-139.

Busch,T. (2011): Nye trender i offentlig ledelse, I T.Busch, E.Johnsen, K.K. Klausen og J.O.Vanebo, *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget, s.243-262.

Busch,T., E.Johnsen, S.J.Valstad og J.O.Vanebo (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch,T., J.O.Vanebo og E.Dehlin (2010): *Organisasjon og organisering*. 6.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Cooperrider, D. L., & Srivasta, S. (1987): Appreciative inquiry in organizational life, I Rambøll Norge: "*Anerkjennende utviklingsledelse*". *Appreciative Inquiry som grunntenkning i ledelse og en metodisk tilgang til utvikling og forandring*.
http://www.ramboll.no/~media/images/rm/rm%20no/pdf/anerkjennende_utviklingsledelse.pdf

Farr, M. (2013): Citizens and co-creation of public service innovations, I Osborne, S.P. og Brown, L. (Red.) *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, s.445-458.

Gjelsvik, M. (2007): *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hennestad, B.W. (2012): Endringsledelse og sticky culture. Å lede endring med kulturell bevissthet. *Magma 0812 Endringsledelse*, s.59-67.

Hennestad, B.W. og Ø.Revang (2012): *Endringsledelse og Ledelsesendring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johnsen, Å. (2007): *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Å. og H.C.G. Johnsen (2011): Fra endringsledelse til innovasjonsledelse i offentlig sektor, I Busch, T., E.Johnsen, Klausen, K.K. og J.O.Vanebo (2011): *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget, s.226-242.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K (2011): *Exploring Strategy*. Ninth edition. Essex: Pearson Education Limited.

Kinder, T. (2013): Innovation in an inter-organisational context, I Osborne, S.P. og Brown, L. (Red.) *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, s.317-331.

Kristiansund kommune (2012): *Revisjon av Plan for pleie- og omsorgstjenestene*. Hentet 02.01.2014 fra http://www.byvedhav.no/kunde/web/dokument/2006/04.12.12_byst_statusi.pdf.

Kristiansund kommune (2014): Årsrapport 2013. Hentet 26.10.2014 fra http://issuu.com/osberget/docs/aarsrapport_flip.

KS (2007): *Arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Hentet 02.05.2014 fra <http://www.ks.no/PageFiles/1793/ags2020.pdf>.

KS (2011): Undersøkelse om bruk av velferdsteknologi i de kommunale pleie- og omsorgstjenestene (Hoen og Tangen). Hentet 02.05.2014 fra <http://www.ks.no/PageFiles/43061/KS%20unders%C3%B8kelse%20om%20velferdsteknologifeb2011.pdf?epslanguage=no>

KS (2014): *Skodd for framtida*. Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk. Hentet 25.11.2014 fra <http://ks.no/PageFiles/61348/SkoddForFramtida.pdf>

MandagMorgen Innovation (2014): *Leder på kanten. Nye lederroller*. København.

- Meyer, C.B. og I.G. Stensaker (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nielsen, J. C. Ry og P.Repstad (2006): Når mauren også skal være ørn : Om å analysere sin egen organisasjon, I F.Nyeng og G.Wennes (red.), *Tall, tolkning og tvil* (s.245-279). Oslo: Cappelen Akademisk.
- Normann, R. (2001): *Reframing business. When the Map Changes the Landscape*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Nyeng, F. (2004): *Vitenskapsteori for økonomer*. 5. opplag. Oslo: Abstrakt forlag.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond rational management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Repstad, P. (1993): *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Rogers, E.M. (2003): *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York: Free Press.
- Rolfsen, M. (red.) (2014): *Lean blir norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rommetveit, H. (1995): "Strategi og deliberasjon i offentlige beslutningsprosesser", I Eriksen, Erik O. (red.): *Deliberativ politikk: demokrati i teori og praksis*. Oslo: Tano, s.105-1029.
- Sahlin-Anderson (1996): Forelesning av T.Stiklestad 2013. Trondheim: HIST.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. London: University of California Press.
- Schein, E. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag. Oslo.
- Scott, W.R. (1992): *Organizations: rational, natural and open systems*. 3. utg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Vanebo, J.O, A.Murdock (2011): *Creative leadership and innovation in local government*. Artikkel. Steinkjer/Levanger: HINT.
- Walker, R.M. (2013): Internal and external influences in the capacity for innovation in local government, I Osborne, S.P. og Brown, L. (Red.) *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, s.496-513.

Whittington, R. (2002): *Hva er strategi?; og spiller det noen rolle?* Oversatt av Frøydis Wiik og Are Eriksen. Oslo: Abstract

Aasen, T.M. og Oscar Amundsen (2011): *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Offentlige utredninger:

Helsedirektoratet (2012): *Velferdsteknologi. Fagrapport om implementering av velferdsteknologi i de kommunale helse- og omsorgstjenestene 2013-2030*. Oslo: Helsedirektoratet.

NOU 2011:11 (2011): *Innovasjon i omsorg*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/Dokument/NOU-ar/2011/nou-2011-11/4.html?id=646820>

Prop. 146 S 43 (2012-2013): *Kommuneproposisjonen 2014. Regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren*. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-146-s-2012-2013.html?id=726677>

St. meld. nr.29 (2012-2013): *Morgendagens omsorg*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-29-20122013.html?id=723252>

St. meld. nr.7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html?id=538010>

Hyperkoblinger i teksten:

<http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning/Innovasjon/Hva-er-innovasjon/>
(lesedato er 14.03.2015)

Figurliste

Figur 3.0:	Lineær prosess mellom avhandlingens ulike faser.....	8
Figur 4.1:	Fasemodell implementering av velferdsteknologier.....	13
Figur 4.4.1:	Revidert integrert organisasjonsmodell - systemorientert	20
Figur 4.4.2:	Revidert integrert organisasjonsmodell - prosessorientert.....	21
Figur 4.5:	Kommunens omgivelser.....	22
Figur 4.6.1:	Autonome og planlagte innovative initiativ.....	27
Figur 4.6.2:	Prosessmodell for innovasjoner i virksomheter.....	28
Figur 4.6.3:	Lederroller.....	29
Figur 5.2:	Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en iterativ prosess.....	36
Figur 6.2:	Lineær mål-middel-modell knyttet til transformasjon av bidrag-belønningsbalansen.....	60
Figur 6.3.1:	Funn forskningsspørsmål 1 plassert i revidert integrert organisasjonsmodell..	76
Figur 6.3.2:	Funn forskningsspørsmål 2 plassert i revidert integrert organisasjonsmodell..	93
Figur 7.1:	Hovedfunn plassert i revidert integrert organisasjonsmodell.....	96

Tabelliste

Tabell 3.0:	Utvalgte variabler, enheter og verdier for undersøkelsen.....	9
Tabell 4.1:	Forandringsteorier.....	12
Tabell:4.3:	Teoretiske perspektiver.....	18
Tabell 4.6.1:	Revidert matriseoversikt med endringsprosessens stadier koblet til ulike endringsstrategier i et helhetlig perspektiv.....	26
Tabell 5.5:	Oversikt metodevalg for undersøkelsen.....	42
Tabell 6.0:	Hoved- og underkategorier for utvalgte variabler.....	45
Tabell 6.1:	Oversikt funn per kategori.....	59
Tabell 6.3.1:	Interessentoversikt fordelt på tilgjengelige makt- og pressmidler.....	70
Tabell 7.1:	Hovedfunn plassert i revidert matriseoversikt med endringsprosessens stadier koblet til ulike endringsstrategier i et helhetlig perspektiv.....	98

INTERVJUGUIDE

Forskningsoppgave av Toivo Brennløkken

Prosjektet er meldt inn til personvernombudet oktober 2014

Problemstilling:

Hva er hovedutfordringene ved implementering av velferdsteknologi i en offentlig kontekst og hvordan håndtere disse?

Forskerspørsmål:

- 1) *Hvordan kan politisk styring og ledelse bidra til at implementering av velferdsteknologi bedre kan lykkes i et brukerperspektiv?*
- 2) *Hvilke kritiske faktorer finnes innen organisering og ledelse i forhold til implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren?*

Sted:

Tidspunkt:

Intervjuobjekt:

Respondentens rolle i organisasjonen:

Annet:

Spørsmål:	Anmerkninger/observasjoner i tillegg til opptak:
<i>Viktige styringsmessige faktorer ved innføring av VT som innovasjonsdriver i et interessentperspektiv</i>	
1. Hva legger du i begrepet politisk styring innen offentlig tjenesteproduksjon?	

2. Innføring av VT i et brukerperspektiv vil innebære en ny måte å levere tjenester på. Hva tenker du om det?	
3. Innføring av VT i et brukerperspektiv kan også ses i en lengre tidshorisont med sikte på å få eldre til å bo lengre hjemme/alt. i selvstendige boenheter. Hva tenker du om det i et demokratisk og samfunnsutviklende perspektiv?	
4. Hvordan sikre at alle interessenter blir ivaretatt ved denne type nyskaping?	
5. Hva mener du om suksesskriterier ved innføring av VT som virkemiddel og hvordan kan dette måles eller rapporteres på til politikerne?	
6. Nyskaping er en av verdidriverne til kommunen. Samtidig hevder bl.a. Helsedirektoratet at innføring av VT ikke bør iverksettes før kommunen samtidig kan gjennomføre nødvendig og helhetlig tjenesteinnovasjon. Hva tenker du om det?	

Andre notater:

Spørsmål:	Anmerkninger/observasjoner i tillegg til opptak:
<i>Viktige ledelsesmessige faktorer ved innføring av VT som innovasjonsdriver i et interessentperspektiv</i>	
<p>1. Hva legger du i begrepet politisk ledelse innen offentlig tjenesteproduksjon?</p> <p>(samfunnsfloker-strategisk vs kommunikativ lederstil-hypochrisy)</p>	
<p>2. Har du noen formening om hvordan realisere potensialet i åpne og demokratiske innovasjonsprosesser?</p> <p>(borgere, næringsliv, frivillighet mv)</p>	
<p>3. Hvordan kan politisk ledelse bidra til at strategisk endringskraft reelt blir en viktig driver for innovasjon i organisasjonen?</p>	
<p>4. Hvordan kan politisk ledelse bidra til at strategisk endringskapasitet/-evne reelt blir en viktig driver for innovasjon i organisasjonen?</p>	
<p>5. Hvilke hovedkrav til endringsledelse mener du vil følge av en strukturert, planlagt innføring av innovasjoner, såkalt "ovenfra-ned"- strategi?</p>	
<p>6. Hvilke krav til endringsledelse mener du vil følge av framvoksende, autonome innovasjoner, såkalt "nedenfra-opp" - strategi?</p> <p>(innebærer initiativ, fra enkeltpersoner eller små grupper, som ligger utenfor det vedtatte strategiske satsingsområdet)</p>	

Andre notater:

Spørsmål:	Anmerkninger/observasjoner i tillegg til opptak:
<i>Viktige organisatoriske faktorer ved innføring av VT som innovasjonsdriver i et interessentperspektiv</i>	
1. Hva opplever du som de viktigste organisatoriske utfordringer ved innføring av en ovenfra-ned innovasjon?	
2. Hva opplever du som de viktigste organisatoriske utfordringer ved innføring av en nedenfra-opp innovasjon?	
3. Kommunen har "samhandling" som en av sine verdidrivere. Har du noen tanker rundt hvordan bedre samhandling mellom interessentene kan oppnås?	
4. I hvor stor grad tror du organiseringen av en innovasjonsprosess er med på å påvirke måloppnåelsen ved innføring av VT?	
5. I hvor stor grad tror du organisasjonskulturen blant nøkkelinteressentene er med på å påvirke måloppnåelsen ved innføring av VT?	
6. Relæring på tvers og på langs i organisasjonen vil være viktig for å oppnå økt operasjonell kapasitet. Dette vil igjen kunne gi bedre mulighetsrom for innovasjonsleder. Hvordan ville du som innovasjonsleder ha lagt til rette for slike endringer? (arena og nivå)	

Andre notater:

1. *Hvordan kan politisk styring og ledelse bidra til at implementering av velferdsteknologi bedre kan lykkes i et brukerperspektiv?*

2. *Hvilke kritiske faktorer finnes innen organisering og ledelse i forhold til implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren?*

Er det er noe informanten spesielt vil fremheve?

Om det er noe jeg ikke har spurt om, men som også vil være relevant som informanten ser det?

Fra: xxxx

Sendt: 16. oktober 2014 00:01

Til: Toivo Brennløkken

Emne: Re: Masteroppgave CBS- Innovasjonsledelse og -metodikk i en offentlig kontekst

Hei!

Dagene denne uka er så fulle med møter, men prøver å ringe fredag formiddag.

Hvis jeg kan gjøre noe nytte for meg i prosjektet uten at det er altfor tidkrevende så gjør jeg det. Temaet er jo spennende og meget utfordrende.

Hilsen

xxxx

Sendt fra min iPad

Den 15. okt. 2014 kl. 09:42 skrev "Toivo Brennløkken"

<toivo.brennløkken@kristiansund.kommune.no>:

Hei

Tillater meg å sende en henvendelse til deg i egenskap av å være leder for xxxx helse, omsorg og sosial.

Som samfunnsengasjert person har jeg nå startet på siste etappe av mitt masterstudium innen Offentlig ledelse og styring (MPA). Mastertema er valgt og omhandler tema *Innovasjonsledelse og metode* på et strategisk nivå.

I disse vanskelige økonomiske tider for kommunen hadde det vært svært interessant å få med to representanter fra det politiske miljø i Kristiansund. I tillegg vil jeg ha med representanter fra andre interessentgrupper innen kommuneorganisasjonen.

Jeg håper derfor at du kan være en av dem som kan stille som respondent i mitt kvalitative forskningsopplegg. Intervjuet vil selvsagt bli foretatt etter allmenne forskningsetiske prinsipper.

Det hadde vært fint om du kunne ringe meg for en tilbakemelding ☺. (alt. mobil xxx xxx xx).

Legger med en kort skisse som beskriver litt av hva det er som skal sees på.

Vh

Toivo Brennløkken



Tenk på miljøet, ikke ta utskrift av e-posten med mindre det er helt nødvendig.

<Notat Ledelse-Innovasjon-Demokrati.docx>